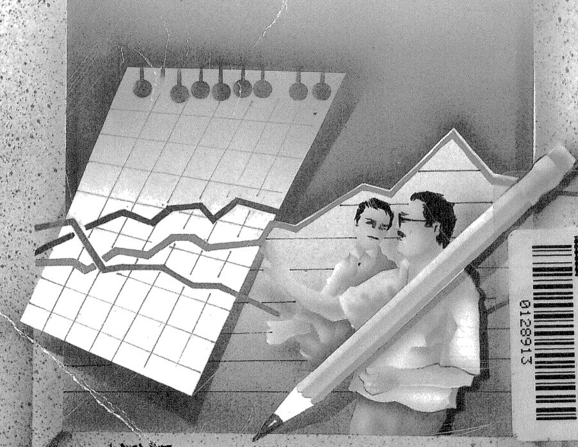
الدليل العملى فى

توظيف وإدارة الأفراد

تأليف : كارن لانز

ترجمة : فؤاد هلال



توظيف وإدارة الأفراد

الدليل العملى فى

توظيف وإدارة الأفراد

تأليف

كارن لانز

ترجمة : فؤاد إمام هلال

ماجستير فى الإدارة - الجامعة الأمريكية بيروت

دار الفجر للنشر والتوزيع

القاهرة

الطبعة الأولى

١٩٩٥

رقم الإيداع

٩٥ / ١٦٦٧

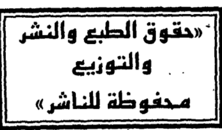
I.S.B.N

977 - 5499 - 15 - 1

Employing & Managing People

by Karen Lanz. Copyright (c) First published in Great Britain in association with the National Westminster Bank, 1988.

Retitled and reprinted in the Nat West Business Handbooks Series, 1991, 1992.



دار الفجر للنشر والتوزيع

٥ شارع التيسير - عمارة إيموبيليا الأهرام - نهاية شارع الملك فيصل - الهرم

جمهورية مصر العربية

تليفون / فاكس : ٣٨٣١٩٧٢ (٠٠٢٠٢)

المحتويات

مقدمة

يعتبر الأفراد من أهم النواحى التى تحظى بإهتمام المشروعات الصغيرة اليوم . ويرتكز الإهتمام على جلب الأفراد المناسبين ووضعهم فى الأماكن الوظيفية المناسبة وفى الوقت المناسب . وعادة ما تعتبر حسابات الرواتب هى التكلفة الوحيدة الكبيرة التى ينبغى على المشروع الصغير أن يحافظ عليها .

ويمكن النظر إلى إدارة الرواتب والأفراد باعتبارهم العنصر الحرج لنجاح أو فشل المشروع الصغير . وعلى عكس المشروع الكبير فإن فقدان أحد أفراد العمل قد يكون له آثارة السلبية الخطيرة فى المؤسسة الصغيرة .

أعد هذا الكتاب ليساعد أصحاب الشركات والمشروعات الصغيرة فى تمكنهم من التغلب على هذه المشاكل . ولقد أعدت دراسات كثيرة على النواحى المختلفة للأفراد ولكن حتى هذا اليوم لا يوجد سوى قليل منها الذى ألقى إهتماماً بالمشاكل المصاحبة التى تتميز بها المشروعات الصغيرة .

فى البداية وعندما يكون المشروع صغيراً عادة ما تصاحبه مشاكل قليلة يمكن التغلب عليها ، ولكن عندما يأخذ المشروع فى التوسع تزداد نواحى هذه المشاكل التى تواجه صاحب العمل . ولغرض هذا الكتاب فإننا قد قمنا بدراسة مستفيضة لستة مجالات رئيسية وفحصنا آثارها العملية على المشروع الصغير . ولقد أعطينا أمثلة عن كيفية التغلب على المشاكل مستخدمين فى ذلك بعض النظم وخطابات نموذجية لاستعمالها فى هذه المشروعات الصغيرة .

تتضمن هذه المجالات توظيف العاملين ، تحرير عقود العمل ، دفع أجور ورواتب الأفراد ، وتدريبهم . والاستغناء عنهم ، كما أضيف لذلك مجالين هامين هما ، تنمية وتطبيق مهارات إدارة الأفراد على العاملين فى المشروعات الصغيرة .

ولقد روعيت أهمية قانون التوظيف « العمل » لكل مجال من مجالات البحث فى كافة محتويات الكتاب . وقد كان لذلك آثار جوهرية على العلاقة بين العامل وصاحب العمل فى الآونة الأخيرة . ومن أهم القوانين التى صدرت قانون المساواة فى الرواتب لسنة ١٩٧٠ «المعدل فى ١٩٨٣ » ، قانون التفرقة على أساس الجنس لسنة ١٩٧٥ ، قانون العلاقات العنصرية لسنة ١٩٧٦ ، قانون حماية التوظيف « الموحد » ١٩٧٨ , وقانونى التوظيف «العمل » لسنة ١٩٨٠ ، ١٩٨٢ , ولقد منحت هذه القوانين العمال عدداً من الحقوق القانونية . فإذا اعتبر أحد العمال بأن أياً من هذه الحقوق قد خالفها صاحب العمل أو أى فريق آخر معنى فإنه يحق له فى ظروف وبشروط معينة أن يرفع دعوى إلى المحكمة الصناعية .

ولقد كان أثر الوضع القانونى على علاقة صاحب العمل بالعامل جوهرياً فى الحقيقة لأنه أثر على قوة العلاقة بين الاثنين ، حيث زادت قوة العامل بينما قلت قوة صاحب العمل. ولقد خفضت القوانين الحديثة الصادرة فى عام ١٩٨٢/٨٠ القوة الجماعية للنقابات العمالية. ولقد بينت الدراسات التى تمت فى تشريعات حماية التوظيف أن هناك وظيفة ثانوية للقانون جعلت أصحاب الأعمال أكثر حرصاً فى اختيار الأفراد وحمايتهم ، ولقد حاول القانون أن ينظم طريقة التوصل إلى الإتفاق على عقد العمل « التوظيف » بين العامل وصاحب العمل وطرق إنهائه ، وبصدد ذلك فإنه يعطى لكل طرف حقوقاً قانونية نافذة .

وفى الحقيقة فلقد نظم القانون التعاملات بين أصحاب الأعمال وكل عامل بطريقة تضمن أن صاحب العمل سوف يتصرف بعدالة وبدون تحيز .

بإستخدام دراسة الحالات والأمثلة وكثرة الخطابات النموذجية فإن هذا الكتاب يظهر لصاحب العمل ليس فقط تأثير الناحية القانونية على العمل ، بل أيضاً طرق التعامل مع العاملين « العمال » حتى يعمل العامل فى الإطار القانونى . ومع ذلك ولما كان القانون دائم التغيير ومن ثم فمن الأهمية أن تصل هذه القوانين الجديدة وتفسيراتها فى المحاكم إلى صاحب العمل والعمال بأسرع ما يمكن . فهناك كثير من المؤسسات وضعت الأدلة لقانون التوظيف والتى تحدثها دائماً ، واثبتت فائدتها القيمة لهذه المؤسسات . كما أنه لا يجب أن يستخدم هذا الكتاب كبديل للدليل القانونى ، ولذا فإننا ننصح بالحصول على مثل هذا الدليل لإستخدامه جنباً إلى جنب مع هذا الكتاب .

قد تظهر كثير من المشاكل إما لكونها غير متوقعة أو لأنها لم تعالج فى الوقت المناسب . فهذا الكتاب يركز على كيفية مواجهة المشاكل ، ويلقى الضوء على آثار عدم مواجهة هذه المشاكل على المشروع الصغير . لهذا وضع هذاالكتاب من أجل العمليين وليس من أجل النظريين ، وسوف يساعد فى التغلب على مشاكل تعيين الأفراد وسيمكن المديرين باستخدام الوقت الكافى فى التركيز على الأعمال التى بيدهم بتغطية أكبر .

الفصل الأول

التوظيف Hiring

المشــاكــل □ النفقــات □ أسئلة توجه إلى النفس □ هل تحتــاج شخصــاً آخــر ؟ أو ما هى صفات الشخص الذى تريده ؟ □ كيف تحصل على الأفراد ؟ كيف تختار الشخص المناسب ؟ □ تقديم عرض □ قبول العرض .

من الأهمية بمكان أن يكون قرار إختيار الأفراد فى المؤسسات الصغيرة صحيحاً لأن آثار القرار غير الصحيح فى هذا الشأن ستظهر بسرعة ، وقد تعود بنا إلى مشاكل مثل إنخفاض الإنتاجية ، وإنخفاض فى الروح المعنوية ، وعدم استقرار العمالة .

المشاكل : The Problems

قد تواجه المؤسسات الصغيرة بعضاً من الصعوبات الخاصة أثناء التوظيف:

* عدم القدرة على التمشى مع الأجور السائدة .
* عدم إمكانية تبنى نظماً للترقى « فالوظيفة المقدمة ليس لها مستقبل وظيفى ».
* توقع الكثير من المرشح للعمل أكثر من المؤسسات الكبيرة .
* ظهور المؤسسة كنادى خاص بالأعضاء وبصفة خاصة فى المؤسسات التى يعمل فيها أفراد أسرة واحدة .
* القصور فى الوقت والمصادر التى تساعد على التوظيف .

ومن الناحية الأخرى يمكن أن تقدم للمعين حديثاً بيئة وظيفية يغلب عليها الود وبها مجال أكبر لممارسة الإختيار وتحمل المسئولية .

النفقات : The Expenses

يجب أن نتذكر أن التوظيف يمكن أن يكون مكلف للغاية وتتضمن التكاليف:

* الإعداد وتنفيذ الإعلان .
* تكاليف الأدوات المكتبية ، والبريد والطباعة .
* تكاليف التدريب للحرفيين والمتدربين .

وهناك أيضاً تكاليف أقل وضوحاً :

* وقت المسئولين المقضى فى عملية المقابلة .
* الأداء ذو المستوى الأدنى المقدم من العامل المستجد خلال فترة التجربة
* المرتب أو الأجر المدفوع للعامل ذو المستوى المتدنى عندما يساء اختياره .

لهذا فإنه من الضرورى أن تبنى عملية التوظيف على تخطيط فعال لضمان تجنب أى مشاكل إجرائية لا ضرورة لها ، وأن العامل الجديد سيستفيد منه العمل بأكبر قدر ممكن .

أسئلة توجه إلى النفس Questions to ask yourself

قبل أن تبدأ بالبحث عن شخص لتعيينه - يجب أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية :

* هل تحتاج إلى شخص ؟
* لو كانت الإجابة بالإيجاب ، فما هى نوعية هذا الشخص ؟
* كيف تحصل على الأفراد ؟
* كيف تلتقط الشخص المناسب ؟

هل تحتاج إلى شخص Do you need anyone ?

أولاً يجب أن تفكر ملياً عما إذا كنت فى الحقيقة تحتاج إلى إحلال محل من ترك العمل أو فتح وظيفة جديدة حيث توجد هناك خيارات أخرى مختلفة تؤثر على التكلفة .

قرار التوظيف The recruitment decision

عدم التوظيف	إعادة توزيع العمال بين العمالة المتاحة
عدم الإحلال	المرونة فى أداء الأعمال النقل الداخلى / الترقية استخدام العمالة من الباطن استخدام نظام الأجور الإضافية
الإحلال الجزئى	تشغيل أفراد تشغيلاً جزئياً تشغيل عمالة عرضية أو مؤقتة المشاركة فى أداء عمل الوظيفة
الاشغال الكامل	الإحلال المباشر إعادة توصيف الوظيفة

خيارات عدم إحلال من تركوا الخدمة Non - replacement options

خيار مرونة التشغيل Opt for flexible working

فيمكن تشجيع العاملين الموجودين فى الخدمة للعمل بطاقة أكبر أو لتغطية الأعمال الزائدة ، وبهذه الطريقة يمكن الوصول إلى مستويات الإنتاج السابقة ، ومن ثم توفير مبالغ معقولة وقد ترحب قوة العمل المتاحة بفرصة تحمل مسئوليات إضافية .

نقل الأفراد أو ترقيتهم داخليا Transfer staff or promote internally

إن فائدة هذا المدخل يرتكز فى حقيقته على أن العامل يلم بمعرفة مسبقة بالتطبيقات السائدة بالشركة ، وأن الشركة تعلم بنقاط قوة ونقاط ضعف العامل . ووجود نظم الترقى أيضاً يجب أن تكون حافزاً للعاملين الذين ينتقلون فى السلم الوظيفى . إلا أنه ومن الناحية الأخرى - فإن قرار الترقية قد يخفض من معنوية عاملين آخرين كانوا يتوقعون الترقية الأمر الذى قد تنشأ معه الحاجة إلى التعيين فى الوظائف الأولى . كما قد تظهر قضية ألا وهى أن العامل المرقى قد يؤدى أداء أقل فى الجودة فى الوظيفة الجديدة عنه فى الوظيفة السابقة . ولهذا فيجب الحذر واستعمال البراعة والتعقل فى استخدام هذا المدخل ، وعليه فإنه يجب التحدث مع الأفراد الذين لم تشملهم الترقية لشرح الأسباب وراء تخطيهم كلما كان ذلك ممكناً وذلك لتجنب حالة الإحباط .

استخدام العمالة من الباطن Use sub- contractors

تشغيل العمالة من الباطن قد يؤدى إلى تخفيض أو إعفاء المؤسسة من إلتزاماتها قبل الضرائب ، والفوائد التى تدفع فى حالات المرض أو الإحالة على المعاش ، والأجازات العادية وأجازات الأمومة . كما أن الشركة لن تكون مسئولة عن التدريب . يقضى هذا المدخل بتشغيل أفراد لأداء أعمالاً بعينها ولمدد محدودة . ففى هذه الأحوال ستتحمل المؤسسة الأجور المستحقة عند تحقيق أهداف الأعمال المؤداة . وينبغى فى هذه الأحوال إستشارة مكتب الضرائب بالنسبة لوضع الضريبة الخاصة بالعمالة من الباطن .

ومن الناحية الأخرى ، فقد تزيد أجور العمالة من الباطن عما يدفع فعلاً للعاملين بالشركة كما قد تتواجد مشاكل تتعلق بالتحفيز والتأديب حيث أن هناك إحتمال بعدم إلمام العاملين من الباطن بعمليات الشركة أو مستويات الأداء .

تشجيع العمل الإضافى Encourage Overtime Working

فالفائدة فى استخدام هذا المدخل أن الأفراد يعلمون جيداً سياسات وتطبيقات الشركة الداخلية كالمتعلقة بالترقية والنقل ، كما أن الشركة تعلم أيضاً بنقاط الضعف والقوة للعاملين فيها . فضلاً من أن هذا المدخل يسمح بإعطاء الفرصة للعامل فى زيادة دخله ، وفرصة له للإنتهاء من الأعمال المسندة الأمر الذى يزيد من حافزه الشخصى وكبرياؤه فى العمل ، ومع ذلك يوجد عيب رئيسى يقترن بهذا المدخل عند استعماله لمدد طويلة فقد يصبح العمل الإضافى سمة من سمات العمل الدائمة ومن ثم يصبح باهظ التكاليف ، ويؤدى إلى عمالة منهكة قد تعجز أن تكون مرنة لمواجهة الطلبيات الزائدة أو للإنتاج الزائد فى أوقات الزروة .

إختيارات الإحلال الجزئى Part - replacement options

تشغيل افراد للعمل بعض الوقت Hire part time staff

يمكن أن نستخدم أفراداً للعمل بعض الوقت لتغطية احتياجات زروة الإنتاج ، فالعامل الذى يعمل أقل من ستة عشر ساعة فى الأسبوع لن يخضع لقانون التوظيف «العمل » فى نواحى متعددة ، مما يؤدى إلى زيادة فى مرونة الإدارة وانخفاضاً فى العبء الإدارى . ويمكن فصل العاملين لبعض الوقت من قنوات الإتصال والمعلومات وذلك توفيراً للمال ، إلا أنه من جهة أخرى يلاحظ أن نفس القدر من المال والوقت تقريباً سيتطلبه تدريب العاملين لبعض الوقت إسوة بالعاملين الدائمين .

تشغيل العمال العرضيين أو العمال المؤقتين Hire casual or temporary staff

أيضاً – يمكن تشغيل هؤلاء لتغطيه إحتياجات ذروة الإنتاج ، ولو أن وضعهم

القانونى يتطلب تدقيقاً دقيقاً، مثل ما يتعلق بتاريخ بداية ونهاية العمل ، تمديد العقد والنقل إلى وضع وظيفى دائم .

وسوف تتساوى الإجراءات الإدارية الخاصة بالضرائب والتأمين القومى مع الإجراءات الخاصة بالعامل الدائم ، فضلاً عن إحتمال دفع بعض النفقات القانوينة مثل ما يدفع للعامل عند مرضه حسب طول مدة خدمته . وينبغى أن تتضمن صيغة عقد التشغيل وخطاب عرض الوظيفة بوضوح تاريخ بداية ونهاية العمل . وأن مدة الخدمة يجب أن تكون أقل من سنتين ، أما إذا زادت عن ذلك فقد يحق للعاملين أن يطالبوا بنفس الحقوق التى يتمتع بها العمال الدائمين . فالنص على تاريخ لنهاية العقد يجعل العقد المبرم عقداً محدد المدة .

مشاركة الوظيفة Job sharing

يمكن أن يشير تحليل الوظائف فى المؤسسة إلى إمكانية المشاركة فى إنجازها . وتنفيذ ذلك يتوقف على طبيعة عمل الوظيفة والعاملين الشاغلين لها ، وطبيعة حجم العمل . تحدث المشاركة فى العمل عندما – وعلى سبيل المثال – يغطى كافة جوانب الوظيفة الواحدة شخصين أو أكثر . فالعامل « أ » يعمل فى النوبات الصباحية بينما العامل « ب » يعمل فى النوبات المسائية ، فبكفاءة يمكن أن يشارك عامل طول الوقت بين إثنين يعملان بعض الوقت .

تساعد المشاركة فى أعباء الوظيفة فى تنمية مستودع الخبرة فى المؤسسة ، وتساعد فى رفع مستوى المرونة لكونها تسمح بالقدرة على مواجهة أوقات الذروة فى الإنتاج ولتغطية أعطال الغياب أو الأجازات يجب أن يعاد تدريب العاملين ذوى الخبرة عندما

يرجعون من غيابهم من أجازات الأمومة أو الأجازات الأخرى بما يترتب عليه إقتصاد فى مصروفات التعيين الجديد والتدريب .

وفى حالة ما إذا لم تصل عدد ساعات عمل مشاركى الوظيفة إلى الحد الأدنى من الساعات المطلوبة سوف تعفى المؤسسة من بعض الألتزامات القانونية والمالية المتعلقة بالتقاعد وقوانين العمل « انظر إلى الفصول المتعلقة بهذا الموضوع » .

ومع ما تقدم فإننا نجد أن المشاركة فى الوظيفة بصفة مبدئية على الأقل ستساعد فى الزيادة فى أنشطة التعيين والتدريب ، وسوف تتطلب إشرافاً أكثر ورقابة على الأداء ، فضلاً عن زيادة الإجراءات الإدارية وبصفة خاصة ما يتعلق بالرواتب .

ما هى نوعية الشخص الذى تحتاجه ؟

What type of person you need ?

إذا ما درست الإختيارات السالف ذكرها فى القسم السابق وقررت أنك تحتاج عاملاً ليشغل وظيفة دائمة إما لإحلال محل عامل آخر ترك الخدمة أو لمواجهة الزيادة فى أعباء العمل ، فإنه ينبغى عليك أن تفحص ما يجب على هذا العامل أن يقوم به من واجبات ، وتذكر أنه عندما يحل شخص محل آخر فإنه ينبغى ألا يقوم العامل الجديد بأداء كل الأعمال التى كان يقوم بها العامل السابق .

فقد ترغب فى إجراء تغييراً طفيفاً فى واجبات الوظيفة لكى تعكس التغييرات الحادثة فى احتياجات العمل . هذه القائمة من الواجبات أو وصف الوظيفة ستساعدك فى تكوين فكرة عن طبيعة الشخص الذى تريده ليملأ الوظيفة . ومن ثم فينبغى وضع المعايير المطلوبة فى الشخص لكى يقوم بأعباء الوظيفة قبل النظر فى أمر تعيينه . هذه القائمة

غالباً ما يشار إليها بمواصفات الشخص . والأمثلة الآتية لوصف الوظائف ومواصفات من يشغلها سوف تساعدك كمرشد مفيد .

اوصاف الوظيفة **Job descriptions**

في المؤسسات الصغيرة غالباً ما يتوقع من العاملين أداء العمل بشيء من المرونة المقبولة ، وعلى وصف الوظيفة أن يعكس ذلك ، وألا توصف الوظائف في حدود ضيقة للغاية ومن ثم يؤتى بصيغة عامة شاملة مثل « والقيام بأداء أي أعمال أو أعباء أخرى عندما تطلب » لأنه يترتب على وضع وصف الوظيفة بطريقة دقيقة ولكنها ضيقة للغاية مشاكل كثيرة . في الشكل ٢ – ١ نجد نموذج لوصف الوظيفة لكي تطوعه في استخداماتك الخاصة .

بمراجعة شاغل الوظيفة الحالي والمشرف عليه يؤكد عدم ترك أي من واجبات الوظيفة ويمكن استخدام هذه المراجعة – كتذكرة لشاغل الوظيفة الحالي وما هو متوقع منه. لاحظ أن إسم العامل لا يجب أن يذكر على نموذج وصف الوظيفة .

وصف الوظيفة :

القسم : المبيعات

عنوان الوظيفة : بائع تليفونات

مسئول من : مدير المبيعات

مسئول عن : لا أحد

غرض الوظيفة :

المساهمة في تحقيق أهداف المبيعات الأسبوعية .

الواجبات :

١ - المساعدة فى إعداد ملاحظات المبيعات قبل إجتماع أفراد قسمه .

٢ - الإتصال بالزبائن المتوقعين تلفونياً والتعهد ببيع المنتج .

٣ - إبلاغ مدير المبيعات براغبى الشراء من الزبائن فى نهاية اليوم .

٤ - مقارنة النشاط بالأهداف الموضوعة فى نهاية عمل اليوم ، عرض النموذج الخاص بسجل المبيعات إلى مدير المبيعات .

٥ - أداء الواجبات الإدارية العامة وقت وعند الطلب .

تصديق :

أعدت أوصاف الوظيفة بواسطة : ....

نظرها شاغل الوظيفة وأقر أنها مضبوطة	التوقيع	التاريخ
نظرها المشرف وأقر أنها مضبوطة	التوقيع	التاريخ

شكل ١ - ١ نموذج لوصف الوظيفة

The Pros and cons of a job description مزايا وعيوب وصف الوظيفة

+	−
- يوضح قياسات العمل فى الوظيفة ويبين للعاملين والمديرين المتوقع منهم. - يستخدم كوسيلة مساعدة عند الإستخدام (التوظيف) . - يستخدم كوسيلة لتقييم الأفراد . - يفيد كأساس للتقييم المادى للوظيفة ... إلخ .	- لا يساعد على المرونة فى جميع الأحوال . - يزيد من تحديد المهام . - قد يؤدى إلى مشاكل فى بناء تقييم الوظائف .

Person specifications مواصفات الفرد

مواصفات الفرد يمكن أن تؤسس على نظام الدرجات التالية والتى يمكن تطويرها أو تبسيطها :

خطة السبع نقاط

* الحالة الصحية « الجسمانية » .
* المؤهلات والإنجازات .
* الذكاء العام .
* الصفات الخاصة .
* الإهتمامات .
* التصرف فى المواقف .
* الظروف .

خطة الخمس نقاط

* تأثيره على الآخرين .
* المؤهلات / الخبرة .
* القدرات الذاتية .
* التحفيز .
* التكيف .

شكل ١ – ٢ يظهر نموذج لمواصفات الشخص

مزايا وعيوب مواصفات الشخص

+	–
– يركز العقل على المعايير الرئيسية فى كل وظيفة .	– قد يضع وصفاً ضيقاً للغاية للشخص المناسب للوظيفة .
– يمكن أن يستخدم كمرشد للتوظيف الداخلى والخارجى .	– لو لم تكن دقيقة واستخدمت كوسيلة للاستخدام قد تؤدى إلى مشاكل .
– يساعد المديرين فى التعامل مع المرشحين داخلياً غير المناسبين .	– يمكن تجاهل الاستخدام من الداخل لعدم انطباق مواصفات الشخص عليهم .

مواصفات الشخص :

قسم :	المبيعات
عنوان الوظيفة :	بائع تليفونات
١- الحالة الجسمانية	واضح – قوى البنية – متحدث لبق الصحة العامة جيدة .
٢- المؤهلات والأنجازات	عادة الصف الخامس G.C.SEs متضمناً اللغة الإنجليزية والرياضيات . الخبرة السابقة فى عمل مشابه مرغوب فيه .
٣- الذكاء العام	السرعة فى الرد – حاسم – ذاكرة قوية
٤ – الصفات الخاصة	السلوك الجيد فى استخدام الهاتف جيد فى الأرقام قادر على العمل تحت الضغوط ويحترم المواعيد المحددة .

٥ – الاهتمامات .	عملية وإجتماعية .
	إنبساطى (اجتماعى) .
٦ – النزعات (المزاج) .	ودود – يوثق به .
	يجب أن يكون قادرا على العمل فى المساء من
٧ – الظروف .	وقت إلى آخر وكذلك فى نهاية الأسبوع .

شكل ١-٢ نموذج لمواصفات الشخص

كيف تحصل على الأفراد How do you get people

عندما يتخذ قرار التعيين من الخارج فمن الضرورى الأخذ فى الأعتبار المصادر المناسبة . وتختلف هذه المصادر تبعا لنوع الوظيفة .

الاتصال الشخصى Word of mouth

+	–
– ليس مكلفا .	– استبعاد بعض الأفراد من تقديم طلبات التعيين على أساس من الجنس أو العنصر قد يسبب فى مشاكل قانونية .
– التوصية الموثوق فيها تحد من مخاطر التعيين السئ .	– إحتمال تواجد ظاهرة التجمع (الشلل) ، الاصدقاء الطيبين أو الأقارب ليسوا بالضرورة موظفين جيدين .
– توظيف الأصدقاء أو الأقارب يزيد من الولاء إلى المؤسسة . – أقل رسمية	– المداخل غير الرسمية يحتمل معها وجود التحيز وهذا بدوره يؤثر على معنوية المرشحين من الداخل .

لوحات الإعلانات Notice boards

+	-
- غير مكلفة .	- يقصر المتقدمين على المرشحين من الداخل «وأولئك الذين رأوا الإعلان».
- تصل إلى عدد كبير من طالبى الوظائف المتوقعين .	- قد ينظر إليه باعتباره جزء من الأثاث ومن ثم يتجاهله الشاهد .
- التعرف بفرص التعيين . تخدم فى تحفيز الذين يتطلعون إلى الترقية داخلياً .	- إذا قصد بالإعلان الاقتصار على أحد الجنسين فقط أو على عنصرية معينة، فستنظر إليه باعتباره ذا تفرقة - مثل وضع الإعلان على لوحة فى غرف تغيير ملابس الرجال للإعلان عن وظائف للرجال .

مراكز التوظيف Job centres

+	-
- خدمة مجانية لكافة المؤسسات .	- الأفراد الذين يختارون عن طريق مكاتب التوظيف - قد لا يتوافقون مع متطلبات العمل .
- يعطى فرص الاستفادة من السوق المحلى .	
- سوف يتحمل المكتب مسئولية بعض نواحى عملية الاختيار للتعيين عند الطلب .	- قد لا يفهم المركز الوظيفة المراد شغلها فهماً كاملاً .
- الاستفادة من شبكة ضخمة من طالبى الأعمال على مستوى الدولة .	- نوعية المتقدمين للوظيفة عن طريق المركز تختلف باختلاف المناطق القادمين منها .

المؤسسات المتخصصة / مستشارين فى مجال الاختيار

Private agencies / Selection consultants

+	−
– يملكون خبرة لابأس بها فى مجال التوظيف .	– أتعاب باهظة تتراوح بين ٨٪ إلى ٢٥٪ من مرتب المعين عن السنة الأولى .
– يملكون المعلومات المفصلة بالنسبة لبعض الوظائف المتخصصة .	
– التخلص من الأنشطة التى تسبق الاختيار .	– قد ترغم صاحب العمل فى إختيار عامل بذاته .
– عادة لا تطالب بالاتعاب إلا بعد أن يتم الاختيار من خلال المؤسسة .	– قد تستمر ضغوط المبيعات الثقيلة حتى بعد انتهاء المؤسسة من التعيينات .
– قد ترد ما سبق أن حصلته من اتعاب فى حالة ما إذا ترك المعين الخدمة خلال فترة زمنية معينة .	– غالبا ما تتضخم الرواتب المعروضة حتى تزداد نسبة الأتعاب .

* إبحث عن سمعة المؤسسة قبل التعامل معها . فإنها لفكرة حسنة أن تنشأ علاقات عمل مع القليل من هذه المؤسسات .
* تذكر دائما أنه عادة يمكن التفاوض فى الأتعاب .
* وافق دائما على الأتعاب قبل رؤية المرشح للوظيفة لتجنب أى أختلافات أو فهم بعد أن ترى المرشح الأمثل .
* حاول أن تتأكد من أن مستوى المرتب أو الأجر محدد سلفاً بحيث يمكن تجنب إجراء المقابلة لمن لا يناسبه هذا الأجر أو المرتب .
* راجع أى عقد يبرم مع المؤسسة ، ففى أغلب الأحوال سوف تستحق رد الأتعاب أو جزء منها فى حالة ما إذا ترك المعين فى الوظيفة خلال فترة زمنية محددة .

المدارس / الكليات / الجامعات Schools / Colleges / universities

+	–
– يسمح بتدريب الأفراد « عديمي الخبرة » . مع العلم بأن بعض المعاهد تعطى تدريباً مهنياً . – تمنح الحكومة حوافز معينة إلى الشركات التى تعين خريجى المعاهد العلمية . – تحسن من سمعة صاحب العمل المحلية .	– قد تتطلب فترة للاستقرار والأعداد من المدرسة إلى العمل . – لا تتناسب مع بعض الوظائف لفقدان الخبرة فى العمل .

الصحف والجرائد News papers, Journals, etc, ...

+	–
– يمكن الوصول إلى سوق حيوى من طالبى العمل . – يمكن التوجه إلى أسواق عمالة معينة – عادة أقل تكلفة من مؤسسات التوظيف .	– يمكن أن تكون باهظة التكاليف خاصة فى حالة الجرائد اليومية المحلية . – تدفع التكلفة دون ضمان استجابات مناسبة . – قضاء وقت وإنفاق مال لإنتاج الإعلان

يجب إجراء مراجعة بسيطة بعد الإعلان الخارجي ، ويمكن أن يتم ذلك بجمع أعداد الاستجابات الناتجة عن الإعلان لدى وسيلة إعلامية معينة ، آخذين فى الاعتبار تكلفة نشر الإعلان . أيضا - سيكون من المفيد التعرف على المساحات المتخصصة التى تخصصها الجرائد ونوعية القارئ ، تحرى من العاملين الذين على رأس العمل أى من الصحف والجرائد التى يقرأونها . ومع ذلك ففى معظم الأحوال يكفى الإعلان محليا لجذب راغبى العمل .

كيف يتم الإعداد وتصميم الإعلان

How should an advertisment be drawn up

عادة ما تساعد أقسام الإعلان فى الصحف والجرائد فى شرح تكاليف الإعلان وتقديم النصح فى تصميمه . على أنه يجب التذكرة بأن هدفهم هو بيع مساحات ، ومن ثم ليس من الضرورى أن تكون مساحة الإعلان فى الحجم الذى يقترحونه ، كما أنه يمكن أن تتفاوض على المساحة ، وفى حالة إعتيادك على نشر الإعلانات الخاصة بك بصفة دورية فى القسم الخاص بذلك ، سيكون لديك أسس أفضل للتفاوض .

يتميز الإعلان الفعال بالاقتصاد مع التوضيح والتركيز على المجالات الأساسية فى الوظيفة مشجعا الاستجابات . يجب أن يصمم الإعلان بعناية بحيث لا يحدث تفرقة على أساس من الجنس أو العنصر أو الحالة الاجتماعية وينبغى أن يتضمن المعلومات التالية :

* عنوان الوظيفة .
* ما تتضمنه الوظيفة من أعباء .
* الفوائد والمزايا المقررة للوظيفة .
* الموقع .

* النوعية المطلوبة لشاغل الوظيفة .
* الطريقة التى تتبع فى التقدم للوظيفة .

وإذا كان هناك شك فى تحديد المرتب المناسب للوظيفة فينصح باستبعاد هذه المعلومة من الإعلان ويطلب من المتقدمين أن يتقدموا بتفصيلات عن مستويات المرتبات الحالية لهم .

الإداريون - إدارة الرهن Adminstrators - Mortgage Department

ما يقرب من ٨٥٠٠ جنيه استرلينى + علاوة + مزايا وفوائد

نظرا للتوسع الدائم فنحتاج الآن إلى عدد من الأفراد للعمل كفريق معاون لمستشارينا العاملين فى ميدان الرهون .

وكجزء من الفريق الصغير المترابط والودود رغم صغره فإن الأشخاص المناسبين ينتظر منهم أن يظهرون بمظهر الذين يمكن الاعتماد عليهم ، حريصين على الدقة ، منظمين فى مدخلهم إلى الوظيفة . وفى مقابل ذلك فإننا - نقدم أمانا للوظيفة ، بيئة خالية من التضارب ، فضلا عن الفوائد والمزايا التى تصاحب إتساع وكبر المشروع .

الخبرة فى ميدان الرهون ستكون عنصراً مميزاً ، ولكنها ليست ضرورية كلية حيث يقدم تدريباً شاملاً .

فضلا أكتب إلى :

الاسم :

العنوان :

أو إتصل بى تليفونيا على :

(لا يوجد وكلاء)

الشكل ١ - ٣ نموذج للإعلان عن طلب التعيين

أخصائى المبيعات Sales Professional

ما يقرب من ١٠ – ١٨ ألف جنيه استرلينى

نحن بصدد البحث عن شخص من نوعية خاصة ، إذا كنت من ذوى المبادءة ولديك حماساً وذو طبيعة تنافسية .

أنت فى حاجة إلى قوة للتأثير على مكاسبك ، ولا تريد أن تحد من هذه المكاسب ، تريد أن تشارك إيجابيا فى نمو شركة متعددة الفروع ، تريد أن يستمع إليك وأن يكون لعملك مقابلا ومعترفا به . تريد أن تعمل فى بيئة كلها ود حيث تكون للأفراد أهمية ، وتحديات العمل مستمرة . نرجو أن نكون قادرين على تقديم ذلك لك .

فضلا ، أكتب لى مرفقا السيرة الذاتية أو اتصل تليفونيا لإجراء حديثاً ودياً بعيداً عن الرسمية .

الاسم :

العنوان

رقم التليفون :

(لا يوجد وكلاء)

الشكل ١ – ٣ نموذج للإعلان عن طلب التعيين

ومع ذلك أظهرت التجربة أن الاستجابة تكون عادة أكثر عند ذكر مستوى المرتب أو المستوى التقريبى .

فكر بعناية فى الشخص الذى تريد اجتذابه عند كتابة الإعلان ، فإنه يمكن أن تكون الكلمات المستعملة أهمية للغاية ، فغالباً نجد أن رجال المبيعات يريدون أن تكون أنشطتهم فى نطاق دائرة موطنهم ، ويتطلعون نحو حرية ومكاسب غير محدودة ، أما الإداريين فإنهم غالباً ما يفضلون بيئة مستقرة ، أمان فى الوظيفة ، وجو عمل خالى من التضارب . فى

الأمثلة الواردة فى الشكل ٢ – ٣ ، عند استخدامها حديثا فى طلب العمالة جاءت بنتائج كبيرة .

كيف تختار الشخص المناسب ؟ How do you choose the right person?

إذا لم تشغل الوظيفة عن طريق الاتصال الشخصى ، فإن المرحلة التالية من العملية هى فرز الطلبات .

كيف يقدم الناس الطلبات ؟

يمكن أن تأخذ الطلبات الصور التالية :

الخطاب : By letter

غير رسمى ، ويقلل من النفقات الإدارية على المؤسسة ، ولكنه يسمح للطالب بالحرية فى أن يضمنه بأى معلومات .

السيرة الذاتية By Curriculum vitae (C.V)

تتضمن قائمة بالمعلومات الموسعة أكثر بالنسبة لخبرة الشخص وصفاته الشخصية والتى يعدها طالب الوظيفة بنفسه ، وهى عادة تتضمن معلومات عن :

* معلومات أساسية تتعلق بالشخص الاسم ، العنوان ... إلخ .
* خبرة العمل .
* المؤهلات .
* الأنشطة الخارجية .
* مصادر للرجوع إليها عند الإستفسار عن الشخص .

نموذج طلب الوظيفة By application Form

يقضى من الطالب بأن يدلى بمعلومات شخصية فى المجالات الرئيسية التى تختارها الشركة وهنا وبعد استلام جميع الطلبات الكاملة من المتقدمين تسهل مقارنتها وتصفيتها.

أن متطلبات استكمال نموذج الطلب من وقت لآخر قد تعوق الطالب المناسب من استكمال ملأ الطلب ، ومن ثم ينبغى على الشركة التأكد عما إذا كانت المعلومات المطلوبة لها علاقة حقيقية بالعمل آخذين فى الاعتبار طبيعته ، فاذا لم يكن كذلك ، يجب البحث عن مداخل آخرى أقل رسمية . وفى جميع الأحوال يجب ألا يكون نموذج الطلبات معقدا بدرجة كبيرة من حيث الشكل .

تعطى نماذج طلبات التعيين وكذلك السيرة الذاتية مادة مفيدة فى البناء الأساسى الذى تقوم عليه المقابلة الشخصية للاختيار من بين المتقدمين ومن ثم ينبغى حفظ نماذج طلبات المرشحين الناجحين كسجل نافع للمعلومات الشخصية ، أيضا فإن طلبات الأفراد الذين لم ينجحوا يجب الحفاظ عليها لمدة محدودة (ثلاثة أشهر) لاحتمال تغيير قرار الاختيار .

الهاتف By telephone

إن تشجيع الطلبات عن طريق الهاتف يمكن أن يقلل من البيروقراطية المرتبطة بالاختيار بالطرق الأكثر رسمية فينبغى أن تشجع السهولة فى الطلبات كماً أكبر من الاستجابات ، هذه الطريقة تسمح للشركة أن تعطى ردودا فورية وتحصل على معلومات فورية أيضا عن المتقدم . ومن الواضح أنه يمكن تصفية المتقدمين غير المناسبين فى هذه

المرحلة مخفضين بذلك الأعباء الإدارية على المؤسسة . وطبيعى يجب أن يتحفظ الذين يقومـــون بالاختيار من اتخاذ القرارات بالنسبة للمتقدمين بحيث تكون فى أضيق الحدود عن طريق التليفون ، حيث تعطى هذه الطريقة إنطباعا جزئيا عن المتقدمين فقط .

إذا لزم استخدام هذه الطريقة فإنه من الأهمية بمكان على من عليه المسئولية الكاملة فى اتخاذ قرار الاختيار أن يعطى زمنا كافيا للتعامل مع المكالمات بعد الإعلان عن الوظيفة ، يمكن بعد ذلك مباشرة إجراء المقابلة مع المتقدمين الذين يحضرون معهم السيرة الذاتية ، أو يطلب منهم ملأ نماذج طلبات التعيين عند الوصول . عند اتباع هذا المدخل ينبغى تسجيل رقم التليفون وأخذ العنوان من المتقدم لأن فى ذلك ضمان لحضوره كما يفيد فى إمكانية الاتصال به فى حالة تغيير مواعيد المقابلة إذا ما إتضح أن المواعيد السابقة غير مناسبة .

يعتبر فرز نماذج طلبات التعين بواسطة الهاتف وسيلة نافعة .

الشكل ١-٤ يظهر لنا الأسئلة الأساسية التى يمكن أن تسأل خلال المحادثة الهاتفية لضمان استمرارية الثبات عليها . ويمكن تطوير هذا الأسلوب ليناسب أى شركة وفى أى مجال وظيفى .

الفصل بين الخراف والعنز — Separating the sheep from the goats

مهما تكن وسيلة التقدم للوظيفة فإن مواصفات الشخص هى أهم مستندات التعيين التى تستخدم فى عملية الفرز حيث أنها توصف بطريقة مرتبة من حيث المتطلبات التى يجب أن تتوافر فى الشخص المناسب لشغل الوظيفة ، فدائماً تقارن خبرة المتقدم ومؤهلاته وصفاته الشخصية مع ما هو وارد فى المواصفات الشخصية المطلوبة للوظيفة .

سكرتير :

الإســم : .... رقم التليفون : منزل ....
عمل ....

العنوان : .... تاريخ الميلاد : ....

أين رأيت الإعلان ؟ ....

ما هى عدد سنوات الخبرة فى مجال عمل السكرتارية ؟ ....

ما هى المعدات التى إستخدمتها ؟ « آلة كاتبة يدوية – كهربائية – كمبيوتر »

كم عدد سنوات الخبرة فى الكتابة على الكمبيوتر ؟ ....

ما رأيك فى سرعتك الحالية ٥٠ ٥٥ ٦٠ ٦٥

للكتابة على الآلة الكاتبة ؟ ....

لماذا تريد تغير وظيفتك الحالية ؟ ....

القــرار : دعوته للمقابلة التاريخ / الوقت ....
مرفوض فى التليفون ....
مرفوض للسيرة الذاتية ....

الشكل ١ – ٤ نموذج للإختيار عن طريق التليفون

طلبات التوظيف عن طريق التليفون Telephone applications

إذا أردت الإختيـار من بين المتقـدمين عن طريق التليـفون ، فـاتبع الإجـراء التالى ، فإذا كنت غير متأكد فخذ الطريق « غير متأكد » فقد تنتهى بطالبى وظائف كثيرين . ولكنه أكثر أمناً من الأسف !

القرار	التصرف
غير مناسب ←	إرفضه خلال المحادثة بسبب إنطباق معايير الاختيار أكثر على آخرين . سجل سبب الإعتراض فى الحالات الصعبة المحيرة .
غير متأكد ←	إطلب معلومات أكثر « السيرة الذاتية أو طلب التوظيف »
تنطبق عليه المعايير «المنصوص عليها فى مواصفات الشخص » ←	إدعوه للمقابلة مع تحديد التاريخ والوقت فى الحال أثناء المحادثة .

السيرة الذاتية وطلب الإلتحاق CVs and application forms

باستخدام هاتين الطريقتين فإن هناك وقتاً لتلقى إستجابات معقولة بكمية أكبر .

تذكر واحفظ مواصفات الفرد بجانبك واتبع الإجراء التالى :

القرار	التصرف
صنف طلبات الالتحاق إلى ثلاث مجموعات:	
غير مناسب ←	أبلغه بذلك . إرفض بخطاب «انظر الشكل ١ – ٥» سجل الأسباب .
يمكن ترشيحه ←	أبلغه بذلك . تأخر فى الرفض / ادعوه للمقابلة . أخبره بخطاب أنه على قائمة الإنتظار .
مناسب طبقاً للمعايير ←	أخبره . إدعوه للمقابلة بخطاب «الشكل ١ – ٦»

من الضرورى أن تتأكد من أنك تختار بدقة بحيث لا يدعى للمقابلة سوى قليل من المتقدمين ، فغالباً ما سيكون من الضرورى إعادة الاختيار بين الفئات الثانية والثالثة ، فإذا لم يكن هناك عدداً كافياً من الذين تنطبق عليهم المعايير ، فإنه يجب وضع المتقدمين على قائمة الإنتظار فترة قصيرة بقدر الإمكان وإبلاغهم بالقرار فوراً .

خلال هذه العملية قد يكون من المفيد دراسة عما إذا كان طالبى الوظائف يمكن النظر فى تعيينهم فى وظائف أخرى بالشركة .

هناك نماذج مبسطة للاختيار كما تظهر فى الشكل ١ – ٧ عبارة عن ورقة يمكن أن ترفق لكل طلب إلتحاق عند استلامه كوثيقة ملخصة للمساعدة فى عملية الاختيار والمقابلة بالإضافة إلى ذلك فإن ملأ هذه الإستمارات سوف يظهر إن كانت الإعلانات قد جذبت مرشحين مناسبين أم لا .

عزيزى ....

نشكركم على إرسال طلب الإلتحاق بالعمل مكتملاً / السيرة الذاتية مؤخراً .

وبعد الدراسة الدقيقة فإننا نأسف لإبلاغكم أنه لم يوقع عليكم الاختيار لإجراء المقابلة فى هذه الفرصة .

وعموماً نشكركم على إهتمامكم الذى أوليتموه فى ....

ونرجو لكم النجاح فى وظيفة مناسبة فى المستقبل القريب .

المخلص

الشكل ١ – ٥ نموذج لخطاب الرفض عند استلام السيرة الذتية أو طلب الالتحاق

المقابلة The interview

كمؤسسة صغيرة فإنك ستكون فى وضع جيد لإجراء مقابلات تقوم على أساس غير رسمى نسبياً ، وأن تربط بين المقابلة وبين الأحاديث العامة .

عزيزى ....

نشكركم على طلب الالتحاق الذى قدمتموه أخيراً لشغل وظيفة .... وإنى لأرغب جداً مناقشة أعمال الوظيفة معك أكثر ، ولذلك أعددنا موعداً للمقابلة معك يوم .... الساعة .... والتى ستجرى فى العنوان المبين أعلاه .

سأكون شاكراً لو أكدتم أن ذلك مناسباً لكم .

فى انتظار لقاؤكم

المخلص

الشكل ١ – ٦ نموذج خطاب دعوة للمقابلة الشخصية

المعايير	المستوى المطلوب: نعم	لا
التعليم	×	
الخبرة فى مجال العمل	×	
التدريب	×	
الموقع / بيئة وظروف العمل		×
المجموع	٣	١

الشكل ١ – ٧ نموذج لمن يختار من السيرة الذاتية أو طلب الإلتحاق

بهذه الطريقة يمكن أن تشكل صورة عن طالب الالتحاق كشخص ، ونظرة عما إذا يمكن له أن يتوافق مع زملاء المستقبل . وفى الحقيقة وقبل أن تتخذ قرارك فقد ترغب فى أن تحصل على آراء الزملاء الذين قد يكون سبق لهم التحدث مع المرشحين للعمل بطريقة غير رسمية .

ومن ناحية أخرى فمن الأهمية أن تجرى نوع من المقابلة المخططة بحيث تسمح للمعايير الموضوعية مثل الخبرة والمؤهلات أن تكون محلاً للنقاش . وفى الغالب يقوم بإجراء المقابلة مقابل واحد أو اثنين أحدهما يلزم أن يكون هو المشرف المباشر على طالب الوظيفة بعد أن يتم تعيينه عليها .

حاول أن تتجنب الأخطاء الشائعة للمقابلة وبصفة خاصة الإسراع فى اتخاذ قرار فى الدقائق الأولى للمقابلة دون أن تعطى إهتماماً كاملاً للحقائق ، أو تتأثر كلية بعوامل مثل الطريقة التى ينظر بها الممتحنين أو الطريقة التى يتحدثون بها . فإذا ما توصلت إلى مدخل محكم ومنتظم يعطيك المعلومات المطلوبة ستكون مقابلاتك مثمرة .

وتذكر أن المقابلات لها ثلاث أهداف رئيسية :

* إمكانية تقييم المتقدم للعمل .
* إمكانية حصول المتقدم على معلومات عن الشركة .
* يمكنك تحسين العلاقات العامة فربما يصبح المتقدم للعمل زبوناً أو عميلاً للشركة فى المستقبل .

قائمة لمراجعة النقاط فى المقابلة الناجحة

عندما تخطط للمقابلة :

* تأكد من أنك والمتقابلين تعلمون وقت ومكان المقابلة .
* تأكد من أنك تكرس وقتاً كافياً لكل مقابلة « على الأقل ٣ – ٤ ساعات » .
* أقرأ أوصاف الوظيفة ومواصفات الشخص وطلب الالتحاق وأعد بعض الأسئلة الأساسية مقدماً . وفى قيام فردين بإجراء المقابلة يمكن تقسيم نواحى موضوعات المناقشة .
* قرر من سيرأس المقابلة . غالباً ما يستفيد الأفراد الذين يقومون بالمقابلة وحدهم بشعورهم براحة دون أى ضغط ، ومع ذلك فالفرد قد يكون أكثر عدالة من أن يكون متحيزاً .
* خصص حجرة للمقابلة ورتب المقاعد بطريقة غير رسمية ، تجنب المقاطعات والإنشغالات الأخرى . تجنب المكالمات التليفونية وامنع دخول الأفراد المفاجىء للحجرة .

اثناء إجراء المقابلة :

* إبدأ بوضع المتقابل معه فى حالة نفسية حسنة بسؤاله أسئلة ودودة مثل هل وجدتنا كما توقعت ؟ هل ترغب فى فنجان من القهوة ؟
* حاول تشجيع المناقشة ذات الإتجاهين من حيث السهولة والإسترسال ، وإسأل أسئلة مفتوحة بحيث تشجع المتقدم للوظيفة بأن يتطوع بإعطاء المعلومات مثل : ماذا ترى فى التعامل مع العملاء ؟ بدلاً من : أنت لا تحب العمل مع الجمهور

أليس كذلك ؟ وعموماً الأسئلة التى تبدأ بـ من ، ماذا ، أين ، متى ، كيف أو «أفيدنى» سوف تعطيك إجابات مناسبة .

* فى بعض الأحوال استفسر أو واجه الشخص المراوغ ، وفى حالة غموض الموضوع كأن يكون هناك قصور فى المعلومات عن سنتين فى السيرة الذاتية ، إنتقل بهدوء إلى الجزء التالى إذا ما ظهر حرج على المتقابل معه .
* إختصر المقابلة بقدر الإمكان واستخدم الوقت بعناية وأدر المقابلة بطريقة تؤكد أن كل النقاط الهامة فى طلب الإلتحاق قد فحصت .

إفحص بانتظام الآتى :

* ماذا يعمل الشخص حالياً ؟
* ماذا كان عمل الشخص فى الماضى ، الوظيفة السابقة ، الدراسات ... إلخ ؟
* لماذا يتقدم الشخص لهذه الوظيفة وما هى خططه ؟
* اهتمامات أخرى وهوايات .
* بالنسبة للعامل الذى سوف يعين فى الشركة الصغيرة ، يجب إعطاء إهتمام خاص وفحص الصفات الإجتماعية ، والقدرة على العمل كعضو فى فريق العمل.
* يجب أن تظهر عليك علامات الإهتمام فيما يقوله المتقابل معه ولا تتصرف بطريقة يتضح منها عدم التشجيع .
* أترك بعضاً من الوقت للمتقابل معه فى نهاية المقابلة ليوجه أسئلة تتعلق بالوظيفة وينبغى أن تأخذ هذه الفرصة لشرح المطالب الخاصة فى التوظيف فى الشركة الصغيرة ، مثل الحاجة للعمل بمرونة .

وفى نهاية كل مقابلة عليك أنت والمتقابلين الآخرين أن تسجلوا حكمكم فى المتقدم ، ويفضل أن يبنى هذاالحكم على أساس المعايير الموضوعة لمواصفات الفرد . ويجب ابلاغ المتقدمين الناجحين أو غيرهم بنتائج المقابلة مبكراً كلما أمكن ذلك .

إن فوائد المعلومات يمكن أن تزداد لو أستخدمت مع مصادر أخرى للمعلومات .

الاختيار القائم على الاختبارات Selection tests

تصمم اختبارات الذكاء والتحصيل للتنبؤ بإمكانات الشخص لأداء وظيفة أو عمل معين من الوظيفة مثل القدرات الميكانيكية أو العددية أو المكتبية . وينبغى أن تعد وتثبت صلاحية الاختيار بواسطة أخصائيين . ويقدم معهد إدارة الأفراد تدريباً ومعلومات عن الاختبارات التى يقوم عليها الإختيار .

ولا تشكل إختبارات الذكاء أوالشخصية فائدة كبيرة للمؤسسة الصغيرة ويمكن استخدامها بحذر ، وينبغى أن يقوم بها أخصائيين متدربين ويمكن أن تكون باهظة التكاليف ومضيّعة للوقت .

افكار مفيدة لاخذها فى الإعتبار عند المقابلة وإختيار الافراد

(أ) تاكد من أنك مستعد قبل الذهاب إلى المقابلة .

(ب) ليس بالضرورة أن تحب الأشخاص الذين تجرى المقابلة معهم ولكن ليس معنى ذلك أنهم غير صالحين لأداء العمل ، فأفضل شخص مناسب للعمل ليس بالضرورة أن يكون الشخص الذى يمكن أن تتناول معه قدحاً من القهوة .

(ج) لا تعطى قراراً لأول وهلة فى الخمس دقائق الأولى وإنما إقضى الزمن المتبقى من المقابلة باحثاً عن الطرق التى تثبت لك أنك كنت صائباً . فدائماً ما تخطىء الإنطباعات الأولى .

(د) غالباً لا يستخدم المقابلين السكون المطلق كأسلوب ، فإذا سألت سؤالاً يتطلب إجابة مطولة ، ينبغى عليك السكون . ولعل النظر إلى المتقابل معه مع هزه مشجعة للرأس ، ستساعد فى تشجيعهم على ملأ الفراغ والتحدث .

(هـ) تذكر أنه كلما كثر حديثك كلما علم المتقابل معه عنك الكثير وقل معرفتك عنه ، إن فن المقابلة الجيد هو أن تجعل المتقدم يتكلم طول الوقت . فكلما سمعت نفسك تتكلم ، توقف .

(و) استمع إلى المتقابل وسجل ملاحظاتك فلا يمكن لك أن تتذكر كل شىء .

(ز) فى نهاية المقابلة إشرح للمتقابل معه الخطوات التالية وتأكد من أنه ليس لديه أسئلة أخرى يمكن أن يوجهها .

(ح) تذكر إذا لم تكن متأكداً بمجرد ذهاب المتقابلين معهم أن بإمكانك استدعائهم دائماً مرة أخرى . وإذا لم تكن متأكداً بعدم رجوعهم مرة أخرى فقد يكون من المناسب اتباع المثل القديم الخاص بالقائمين على الاختيار « إذا كنت فى شك، إطردهم » .

المقابلات الثانية Second interviews

قد يحدث أن تجد عدداً من الناس يتساوون فى قبولك ، ومن ثم تجد صعوبة فى اتخاذ القرار ، ففى هذه الحالات من المفيد أن تحضر قائمة مختصرة من المتقدمين لمقابلتهم مرة أخرى . فإن انطباعك عن الشخص فى المقابلة الثانية قد يغير من أفكارك ومن ثم يساعد فى اختيار أى من الأشخاص يستحق شغل الوظيفة .

أيضاً من المفيد تقديم المرشح للوظيفة إلى الناس الذين سيعمل معهم . وعادة سيكون ذلك مع المشرف المباشر أو الشخص الذى سيتعامل مع المرشح للعمل عن قرب .

وفى الشركة الصغيرة من المهم أن يعمل أفراد العمل كفريق عمل لا يوجد بينهم سوى القليل من الخلافات الشخصية المحدودة لذلك ينبغى أن تنصت جيداً لآراء العاملين لديك بالنسبة لمدى ملاءمة المرشح ، علماً بأن القرار الأخير هو قرارك .

تقديم عرض Making an offer

ينبغى بعد المقابلة مباشرة تحديد إثنين مرشحين مناسبين على الأقل للوظيفة فذلك يمدنا بإختيار إحتياطى إذا ما رفض المرشح المفضل عرض الوظيفة .

خطاب العرض :

يمكن أن يكون العرض المبدئى شفهياً بحيث يتبعه عرضاً مكتوباً يتضمن المعلومات التالية :

* تاريخ بدأ العمل .
* الأجر / الراتب وتاريخ المراجعة التالية .
* ساعات العمل .
* الأجازات المستحقة .
* القيد فى جدول « إذا إنطبق » .
* سلم الدرجات .
* مزايا وفوائد الوظيفة .

انظر الشكل ١ – ٨ نموذج لخطاب العرض ، فى جميع الحالات إستخدام فترات التجربة كأداة أمان لك وللمتقدم وذلك للتأكد من صحة القرار الصادر . وينبغى أن تكون محتويات خطاب العرض التفصيلية دقيقة حيث أن هذا الخطاب سيعتبر جزءاً من عقد التوظيف .

مسودة لخطاب العرض

عزيزى ....

إشارة إلي المقابلة الأخيرة معكم ، يسرنا أن نؤكد عرضنا لوظيفة .... - « بشرط نجاح استفسارات المرجع » - والتى سيكون مقرها .... فى هذه الوظيفة ستكون مسئولاً أمام .... الذى سيحدد لك واجباتك العادية كما نوقشت معك فى المقابلة .

سيكون مرتبك الأساسى الشهرى / الأسبوعى .... جنيه استرلينى تدفع مؤخراً كما ستتمتع بـ .... فى هذه الوظيفة ، وسيصرف الأجر الإضافى بمعدل .... جنيه استرلينى .

عدد ساعات العمل الأسبوعية .... بعد استبعاد ساعة الغذاء ، وأيام العمل تبدأ من الأثنين إلى الجمعة / السبت .

فترة الإختبار ستكون الثلاثة أشهر الأولى من تاريخ توظيفك حيث يتم مراجعة أداءك بعدها تمهيداً لتثبيتك فى الوظيفة .

بالإضافة إلى الأجازات الرسمية ستتمتع بأجازة سنوية قدرها أربعة أسابيع ، وتحتسب الاجازة السنوية من .... إلى .... ستعطى كافة التفصيلات وشروط التعاقد فى أول يوم عمل وعليك أن تتأكد من أنك قد ألمت بكل وأحدث المعلومات الواردة فى وثائق الشركة التى يرجع إليها .

فضلاً إثبت حضورك لدى .... فى أول يوم عمل الساعة .... صباحاً وأحضر معك رقم تأمينك القومى وصور من أوراقك البنكية .

سأكون شاكراً إذا ما وصلنى قبولاً لموافقتكم على هذا الغرض بسرعة كلما أمكن ذلك . آسف لاضطرارى لكتابة هذا الخطاب بصفة رسمية ، ولكن وكما تقدر ذلك ، فإنه من الأهمية بمكان أن نغطى كثيراً من التفصيلات الخاصة بتوظيفك كلما كان ذلك ممكناً .

وفى النهاية أحب أن أضيف كم أنا سعيد لتمكنى من تقديم هذا العرض والذى بموجبه قررتم الالتحاق بنا ، وتأكد أنه سيكون لك خدمة طويلة ومستقبل وظيفى ناجح مع ....

منتظر للترحيب بكم فى المؤسسة يوم الأثنين .... الساعة .... صباحاً

نرجو عدم التردد فى الاتصال بنا مباشرة إذا كان لديكم أى إستفسار خاص بذلك .

المخلص

« الشكل ١ – ٨ نموذج لخطاب العرض »

النواحى الطبية Medicals

. المتطلبات الطبية يمكن أن تكون باهظة التكاليف ، ولذا فمن الأفضل أن يقيد هذا التطبيق بالوظائف التى تتطلب ذلك بالضرورة مثل الوظائف التى تتضمن قيادة « وسائل النقل أو الحركة » .

مصادر الإستفسار عن المتقدم « المرجع » References

ينبغى إجراء الإستفسار عن المتقدم للتأكد من بعض النواحى مثل :

* مدد الخدمة .
* نوع العمل المؤدى .
* مدد الغياب .

يجب الحصول عليها من صاحب العمل الحالى ، وعلى ألا يطلب بدون إذن المرشح للعمل ، وعادة ما تتم بعد عرض الوظيفة .

وإذا تضمن عرضك شرط قبول نتائج الاستفسارات « كما هى دائماً » أو شرطاً طبياً ، فينبغى التأكد من أن هذا الشرط جاء واضحاً فى خطاب العرض حيث قد يكون من الضرورى بالنسبة لك أن تسحب العرض عند وصول نتائج هذه الاستفسارات فى غير صالح المرشح . ومع ذلك فينصح بعدم تأخير بدأ عمل المرشح للوظيفة لمجرد عدم وصول الرد على طلب الاستفسار فغالباً لا تقوم جهات الاستفسار بالرد الفورى فى كل الأحوال ، وعليه فإن المكالمة التليفونية السريعة هى وسيلة فعالة للحصول على رد سريع وعلى أن تسجل ملاحظة فورية بهذا الخصوص .

قبول العرض Acceptance of offer

ماذا يحدث بعد ذلك ؟

متى أخذت القرار ، وقُبل عرضك فلقد أصبحت طرفاً فى علاقة تعاقدية مع العامل ، وينشأ عن ذلك عدد من الحقوق والواجبات النافذة بحكم القانون . عليك بفعل الآتى :

* إرسل خطابات الرفض « انظر الشكل ١ – ٩ » .
* عد مشروعاً لشروط عقد التوظيف تمهيداً لتحريره ، ومن المفهوم إرسال نسختين إلى الشخص طالباً منه التوقيع على أحداهما وإرجاعها لحفظها فى الملف .

هذا المشروع ينبغى أن يعد خلال ١٣ أسبوع من تاريخ الإلتحاق وعادة ما يوقع بعد خدمة مقبولة لمدة ثلاثة أشهر . ويظهر فى الشكل ١ – ١٠ نموذج من مشروع العقد ، والشكل ١ – ١١ نموذج من عقد التوظيف .

* قم بالترتيب اللازم لإدخال العضو الجديد ، يجب التأكد من أن المُعين حديثاً سبق وأن قدم لجميع العاملين وتعرف على نواحى العمل فى أيامه الأولى من العمل . انظر الفصل الثانى .

* إذا تبين لك أن هناك أية إحتياجات تدريبية خلال عملية الإختيار فعليك أن تبدأ فى التخطيط لرسم الكيفية التى يمكن أن تنجز فيها ذلك وفى النهاية فإن الأداء الناجح فى العمل هو قياس لنجاح برنامج التوظيف ، فمن المفيد دائماً أن تضع نصب عينيك مقدار فعالية كل قرار تعيين ونتيجته حتى يمكن أن تتخلص من أى ضعف فى برنامجك .

الرفض بعد المقابلة

عزيزى ....

شكراً على زيارتكم لى بمناسبة الوظيفة ....

بعد الدراسة المتأنية فأنى آسف أن أبلغك بأنك لم توفق فى هذه الفرصة .

ومع ذلك فأنا أشكر اهتمامك الذى أظهرته فى ...... وأتمنى لك النجاح فى الحصول على وظيفة مناسبة فى المستقبل القريب .

المخلص

(نموذج ١ – ٩ لخطاب الرفض بعد المقابلة)

قائمة لمراجعة خطوات التنفيذ Action checklist

* تأكد أنك تخطط لبرنامج التوظيف بعناية ، وخذ فى اعتبارك تكاليف بعض البدائل ومقارنتها بالإحلال الكامل .

* ضع مواصفات الوظيفة ومواصفات الفرد .

* قرر الكيفية التى ستعلن بها عن الوظيفة . صمم إعلاناً مختصراً ومتضمناً المعلومات اللازمة .

* إفرز طلبات الإلتحاق على أساس من المواصفات الشخصية .

* إجرى المقابلة للمرشحين المسجلين فى قائمة قصيرة ، وينبغى أن تكون المقابلة منظمة تنظيماً جيداً واسمح بأن تكون الإتصالات ذو اتجاهين .

* عد مشروع عقد التوظيف وأعد الترتيبات اللازمة لتقديم المرشح الناجح لزملائه .

* إرسل خطابات الرفض لغير الناجحين بسرعة كلما كان ذلك ممكناً .

صيغة شروط التوظيف Statement of terms of employment

طبقاً لقانون حماية التوظيف « الموحد » لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته اللاحقة :

فيما يلى صيغة للنصوص والشروط الأساسية للتوظيف بين كل من :

صاحب العمل :	....
العامل :	السيد / السيدة / الآنسة ....
الوظيفة :	....
المشرف المباشر :	....
بدأ العمل :	الوظيفة الحالية : ....
	الوظيفة الدائمة : ....
المزايا والفوائد :	مرتبك عند بدأ العمل .... جنيه استرلينى .
« أو كما هو مطبق »	يدفع الراتب على أساس شهرى / أسبوعى .

النقل فى المرتب الكلى والخصومات كما ترد مفصلة فى شيك الدفع .

عادة لا يدفع أجراً إضافياً فى هذه الوظيفة .

ساعات العمل :
« أو كما هو مطبق »

ساعات العمل الإساسية .... فى الأسبوع باستثناء ساعة للغذاء . عادة تبدأ من .... صباحاً إلى .... مساءاً فى الأيام من الأثنين إلى الجمعة / السبت مع يوم راحة كما يرد فى الجداول .

فترة الإخطار :
« أو كما هو مطبق »

من صاحب العمل ٤ أسابيع .

من العامل ٤ أسابيع

نظام التقاعد :
« أو كما هو مطبق »

وظيفتك تخضع لنظام الدولة .

النصوص والشروط الآتية مفصلة بشمول أكثر فى وثائق الشركة التى يرجع لها والتى سيتناولها التحديث بصفة دورية ، ويمكن الحصول على صور منها على لوحة الإعلانات أو من مديرك :

إستحقاق الأجازة والأجازة بأجر ، والسياسات التى تحكم المرض والغياب والأجازة المرضية المدفوعة الأجر ، وإجراءات نظم التظلم والإستئناف ، وقواعد التأديب ، والإخطارات ومدد الإشعارات ، وشروط هامة أخرى للشركة .

وستبلغ بأى تغييرات فى هذه النصوص والشروط خلال شهر من تاريخ التغيير وذلك بالكتابة المباشرة أو بالإعلان على لوحة الإعلانات الرئيسية .

....

أقر بأنني قد تسلمت نسخة من صيغة التعاقد ، ولقد قرأت وفهمت الشروط وقواعد التوظيف والتى أقبلها وأوافق على إنها تمثل أساس التعاقد مع الشركة .

التوقيع :

التاريخ :

الشكل ١ - ١٠ نموذج صيغة شروط عقد التوظيف

عقد توظيف Contract for service

بين : ....

و : ....

الخدمات :

أ - يقوم المتعاقد بأداء الخدمات المحددة فى الجدول المرفق .

ب - أى خدمات أخرى تؤدى ولم ينص عليها يجب الإتفاق عليها بين الطرفين ويصدر بشأنها تأكيداً كتابياً من صاحب العمل .

الأجور :

الأجر المستحق لكل الخدمات المؤداة هو ٤٫٧٥ جنيه استرلينى لكل ساعة عمل . وعدد ساعات العمل الأسبوعية المتعاقد عليها هى ٣٧٫٥ ساعة ، ومن المتفق عليه أن الضريبة المقررة على هذا الأجر هى من مسئولية المتعاقد الشخصية وليست إلتزاماً على .... تحت أى ظرف .

مدة العقد :

من المتفق عليه أن هذا العقد محدد المدة وسارى لمدة سنة واحدة تبدأ من ١ يونيو سنة ١٩٨٧ وتنتهى فى ٣٠ مايو سنة ١٩٨٨ . حيث يتم مراجعته .

إنتهاء العقد :

فقط ينتهى هذا العقد إذا ما وجه أى طرف للآخر إنذاراً كتابياً مدته شهر يبين فيه رغبته فى إنهاء العقد قبل مدته المحددة . على أن صاحب العمل « .... » يحتفظ بحقه فى فسخ العقد بدون أشعار أو إنذار فى حالة الأداء غير المرضى للعمل .

التغيير فى شروط التعاقد :

لا يعتبر أى تغيير فى شروط العقد صحيحاً ما لم يؤكده صاحب العمل كتابة ، ويحتفظ صاحب العمل بحقه فى إجراء تغييرات فى العقد فى أى وقت إذا تطلبت الظروف ذلك وفى هذه الأحوال لابد وأن يوافق الطرفان على هذه التغييرات .

تعهدات :

يتعهد المتعاقد بما يلى :

عدم الإباحة بالمعلومات السرية .

إتباع القواعد والإجراءات .... عندما يكون فى حرم الشركة .

وقع عن ونيابة .... التاريخ : ....

وقع عن ونيابة عن المتعاقد .... التاريخ : ....

شكل ١ – ١١ نموذج لعقد التوظيف

الفصل الثانى

تحديد المستويات ومساعدة العاملين لتحقيقها

Setting standards and helping people achieve them

مساعدة الموظف الجديد على الإستقرار □ مراجعة مدد فترات الإختبار □ تقييم أداء العاملين □ الإهتمام بتدريب الأفراد .

مساعدة الموظف الجديد على الإستقرار

Helping the new employee to settle in

هناك حقيقة مرة تركتز فى أن كثيراً من العاملين الجدد يتركون العمل خلال الشهور الأولى من تعيينهم . ويرجع ذلك لعدة عوامل أهمها :

* فشل إنسجامهم مع الأفراد الذين يعملون معهم .
* نمط إدارى يدعو للإستياء .
* بناء أمالاً غير حقيقته أثناء عملية الاختيار .
* عدم التأكد من المعرفة بالواجبات الوظيفة ومستوى الاداء المطلوب .

أن ترك الموظف الجديد العمل قبل الأوان يعنى ضياع كل الوقت والمال الذى استثمر فى عملية الاختيار وأيضا يمكن أن يؤثر ذلك سلبياً على الافراد بطريقة عكسية فى طلبات التعيين على وظائف فى المستقبل حيث أن مدد الخدمة القصيرة غالباً ما تثير الاحباط .

إذا إتبعت الخطوات التالية ستجد نفسك قادراً على الحيلولة دون ذلك :

قبل بدأ العمل : Before commencement

* أبلغ جميع الزملاء بقرب وصول العضو الجديد .
* حدد مكتبا / مساحة عمل / خزانة مقفلة عند اللزوم
* تأكد من أن مكتب / خزانة الموظف السابق أصبح خاليا وأزيلت منه النفايات
* أطلب المعدات الضرورية للعمل والملابس مثل الزى الرسمى للوظيفة أو افرول العمل وكذلك منظار الوقاية .

فى الأيام القليلة الأولى

تقع المسئولية الأولية عند إدخال الموظف الجديد فى مجموعة العمل على عاتق الرئيس المباشر ، حيث عليه الآتى :

* شرح الأنشطة العامة للشركة .
* تعريف المعين حديثا بالعاملين الآخرين / المديرين مع توضيح أدوارهم ومساهماتهم فى الصورة الكلية للعمل .
* العمل من خلال مواصفات الوظيفة مع شرح المستويات المطلوبة فى العمل واظهار مواطن الضعف .
* التأكد من أن العامل الجديد ملماً بإجراءات العمل وتطبيقاته مثل قواعد الصحة والسلامة .
* التأكد من أن العامل ملماً بأماكن وسير العمل ، وأين يجد الخدمات الأساسية / المصادر .

* إستلم منه رقم التأمين القومى والتفصيلات البنكية من أجل إدارة الرواتب « إذا كان ذلك مطبقاً » .

لا تثقل العامل الجديد بالمعلومات فى اليوم الأول ، ينبغى اتباع مدخل « برفق - برفق » لتعرُّف العامل الجديد بأعمال الشركة .

بعد أسبوع

راجع عمل الأسبوع باختصار فإذا تعرفت على مجالات المشاكل حاول تصححيها بسرعة .

بعد انقضاء شهر

راجع باختصار الأربع أسابيع الماضية وإعطى ملاحظاتك عن نواحى القوة ونواحى الضعف الواضحة .

بعد أنقضاء ثلاثة أشهر

راجع أداء العامل الكلى ، فلو أشترط لا ستمراره فى الخدمة إنقضاء فترة الإختبار بنجاح ، إتخذ قرارك فى هذه المرحلة .

مراجعة أعمال فترة الاختبار

بعد أنقضاء ثلاثة أشهر من بداية التعيين سيكون لدى المشرف أو المدير فكرة جيدة عما إذا كان المعين على الوظيفة مناسباً أم لا ، بالاستعانة بمجموعة من المعايير يمكن للمشرف أن يحكم عما إذا كان العامل الجديد قد أدى فترة الاختبار المطلوبة بنجاح أم لا.

* مستوى العمل : كماً ونوعاً .

* الصفات الشخصية : المحافظة على المواعيد والمظهر .

* القدرة على الاختلاط بآخرين من العاملين .

* اهتمامه وحبه للعمل .

من المفيد دائما أن يكلف المدير أو المشرف العامل فى فترة الأختبار ملأ نموذج مراجعة للأعمال عادة بعد ثلاثة أشهر من توظيفه (أنظر الشكل ٢-١) ، سيساعد هذا الأجراء المدير / أو المشرف على تجميع أفكاره وانطباعاته بشكل أكثر وضوحا كما يشجعه على وضع تقييم أكثر موضوعية .

إن مراجعة أداء العامل بعد الانتهاء من الثلاثة أشهر مباشرة يعتبر متأخراً تأخراً طفيفاً . فينبغى أن يكون قد سبق لك التحدث من قبل بوقت كافى لمناقشة ماذا يشعر العامل تجاه إستقراره فى الوظيفة ، فإن ذلك يعطى الفرد تحذيرا مسبقا بأنه سيستلم إخطاراً بعد ثلاثة أشهر أو أن هناك مجالاً لعمل ترتيبات بديلة . وسوف يساعده أيضا لتحديد نواحى التحسين فى الأداء وعلى أن يجرى ذلك قبل إنقضاء فترة الثلاثة الأشهر الأولى .

إذا لم يكن أداء العامل سيئاً للغاية إدرس ما يلى :

١- هل مُنح العامل تدريبا كافيا ؟

٢- هل ذكّر العامل عدم قدرته على أداء العمل ؟

٣- هل يفهم العامل ما المطلوب منه ؟

فلو كان الرد بالايجاب على كل هذه الأسئلة فيكون الوقت قد حان للنظر فى إرسال اخطار إنهاء الخدمة للعامل .

وإذا كان الجواب بالنسبة للسؤال الأول بالنفى ، فقد ترغب فى مد فترة الاختبار

لكى تسمح بتدريب كافى ، وهو قرارك ، ومع ذلك يجب أن تضع فى ذهنك أن تكلفة إختيار شخص آخر قد تزيد كثيرا عن تكلفة تدريب العامل . وهنا يجب أن يكون لديك فكرة عما إذا كان الفرد سيكون مفيدا للشركة . فإذا قررت زيادة فترة اختبار الفرد فينبغى أن يرد ذلك فى صورة خطاب يوجه للعامل (شكل ٢-٢) وعلى أنْ تحفظ صورة منه فى شئون الأفراد .

أما لو كانت الأجابة بالنسبة للسؤال ٣،٢ بالنفى فإن ذلك من مسئوليتك ، وكصاحب عمل فإن من مسئوليتك التأكد من أن العاملين قد ألموا معرفة بما هو متوقع منهم ، فإذا لم يقوموا بما طلب منهم من أعمال منحوا الفرصة لمناقشة ذلك معك ، وأيضا منحوا فرصة لتحسين أدائهم .

نموذج مراجعة الثلاث اشهر

إلى :   من :

التاريخ :

تملأ بواسطة المشرف المباشر للعامل .

إسم العامل ....

تاريخ التعيين ....

الوظيفة ....

بعد إنقضاء .... شهر الأولى فى الوظيفة / بشرط إعادة التقييم حسب تقارير الآداء غير المرضى السابقة .

يجب أن تكتب ملاحظاتك على أداء نواحى الوظيفة الرئيسية ، مشيراً عما إذا كان الأداء مرضيا أم لا، إعطى أمثلة لتبين عما إذا كان العامل أعلى أو دون المستوى المتوسط.

١- نوعية العمل (إدرس : المعرفة بالعمل ، القدرة الميكانيكية ، الدقة ،، الاجتهاد ، النظافة ، والترتيب إستعماله للتليفون .... ألخ) .

٢- حجم العمل : (ادرس : إنجاز الواجبات فى الوقت المحدد، الأعمال الأضافية التى يؤديها ، السرعة فى أداء العمل ......ألخ)

٣- السلوك فى العمل (إدرس : المواظبة ، الحضور ، يقظته بالنسبة لنواحى السلامة عنايته بالممتلكات . / المعدات .... ألخ)

٤- مدى حبه للعمل : (إدرس : إتجاهاته قبل العمل - قدرته على التكيف - إمكانياته فى الحصول على المعلومات والمصادر) .

٥- العلاقات الشخصية : (إدرس : موقفه إزاء زملائه ، عملائه ، علاقته بالفروع / المكاتب الأخرى ، إستجابته للتعليمات / والتوجيهات ، استعمال البراعة والدبلوماسية ، الصبر ، السيطرة على النفس) .

ملاحظات إضافية:

التصرف المقترح:

هذه الملاحظات لم تناقش مع الموظف :

توصيات :

(أشطب على مالا ينطبق)

١- مرضى - استمرار العمل

٢- غير مرضى - راجع بعد ......

٣- غير مرضى - إفصل الموظف

التوقيع .... التاريخ ....

(الشكل ٢- ١ نموذج لمراجعة الأداء بعد ثلاثة أشهر)

مثال لخطاب يوجه لمد فترة الاختبار Probationary period

عزيزى السيد ....

كما تناقشنا فى اجتماعنا الأخير فلا تزال هناك مجالات قليلة تتطلب منك أن تعمل على تحسين أداءك فيها قبل أن يتقرر تثبيتك فى الوظيفة ، وعليك أن تكون قادرا على تسجيل تقدما فى (إذكر مجالات التقدم المطلوبة) قبل إنتهاء فترة المراجعة .

ولدينا الثقة الكاملة فى أنك قادر على ذلك ، ولذلك فإننا وافقنا على مد فترة الاختبار لمدة شهرين آخرين ، وسوف نقوم بمراجعة أداءك مرة أخرى فى ....

وخلال هذه الفترة ستستمر فى تدريبك ونأمل أن تتناقش معنا بحرية كاملة عن أى ناحية من نواحى العمل خلال هذه المدة .

فضلاً لا تتردد بالاتصال بى مباشرة إذا كان لديك أى إستفسارات تتعلق بذلك ،

المدير

(الشكل ٢-٢ نموذج لخطاب مد فترة الاختبار)

ويقترح بالاجراء الآتى :

* راجع الأداء بعد شهر، تكلم مع العامل بعيدا عن موقع العمل فى مكان خاص .
* راجع الأداء بعد شهرين ، تكلم مرة أخرى عن التقدم وإحتمال التثبيت فى العمل بعد انتهاء مدة الثلاث شهور . قرر الأن عما إذا نويت مد فترة الاختبار أو إعطاء الاخطار بانهاء الخدمة .
* راجع الإداء بعد ثلاثة أشهر ، أخطر العامل بتثبيته أو ناقش معه سبل التقدم فى ضوء مد فترة الاختبار كما أسلفنا .

إذا إتخذت القرار فإن التصرف التالى سيؤكد أنك تتبع الإجراءات الصحيحة .

القـــــرار	التصـــــرف
مُـــــرضى	اصدر صيغة شروط عقد التوظيف وخطاب تأكيد التعيين (أنظر الشكلين ١-١٠ ، ٢-٣) .
مُرضى بصفة عامة باستثناء بعض نواحي القصور القليلة	إصدر صيغة شروط عقد التوظيف وخطاب تأكيد التعيين (أنظر الشكلين ١-١٠، ٢-٣) أخطر العامل بنواحي الضعف .
غير مُرضى	إرسل إخطار في أقل مـدة ممكنه واتبع ذلك بخطاب (انظر الشكل ٢-٤) .

خطاب تأكيد التعيين Confirmation of employment letter

عزيزى ....

يسرنا أن نؤكد تعيينك فى الشركة بعد إنقضاء الثلاثة أشهر كفترة اختبار بنجاح ، ترفق مع هذا نسختين من صيغة نصوص وإشتراطات التوظيف ، فضلاً ، وقع على احداهما وارجعها إلينا مبكرا كلما كان ذلك ممكنا .

وكما سبق أن ناقشنا فستحتاج إلى التركيز على النواحى التالية خلال الشهرين التاليين .

....

....

....

إذا أردت أية مساعدة فى هذه النواحى ، فضلا لا تتردد فى الاتصال بى . إنه لمن دواعى سرورى أن أرحب بك رسمياً ، أرجو لك مستقبلاً ناجحاً وخدمة طويلة معنا .

المخلص

(الشكل ٢-٣ نموذج لخطاب تأكيد التعيين)

انهاء الخدمة بعد ثلاثة اشهر

عزيزى ....

بالإشارة إلى مناقشتنا الأخيرة أكتب لك لكى أؤكد قرار الشركة بعدم التعاقد معك بعد أنتهاء فترة الاختبار فى ....

هذا الخطاب يعتبر بمثابة الإخطار الرسمى القانونى ومدته أسبوع ، ولذلك ستترك العمل يوم الجمعة ....

الاستمارة ٤٥.ب وشيك مرتبك الأخير سيرسلان لعنوانك المنزلى ، فضلاً ، إعمل ترتيباتك لتترك معى مفاتيح الخزانة والزى الرسمى وأى ممتلكات للشركة وذلك فى اليوم الأخير .

أسف لعدم إمكان إستمرارك فى العمل فى هذه الوظيفة ، ومع ذلك اتمنى لك النجاح فى حصولك على وظيفة مناسبة فى المستقبل القريب .

المخلص

(الشكل ٢-٤ نموذج لخطاب إنهاء الخدمة بعد « فترة الاختبار »)

تقييم أداء العاملين Appraising employees' performance

تقييم الأداء هو الطريقة الرسمية المنظمة لقياس أداء العامل ، وهو تطبيق شائع فى كثير من الشركات الكبيرة . وإلى أى مدى تجده مفيدا فى شركتك فإن هذا التقييم سوف يعتمد على حجمها وعلاقاتك بالعاملين فيها .

تذكر – مع ذلك – أنه عندما يجد كل فرد ما يشغله فغالباً ومن السهل أن تنسى تذكير العاملين بأنك تشعر بأنهم يعملون جيدا أو تشير إلى نقاط الضعف عندما تلاحظها .

إن إجراء التقييم الدورى سيحفز العاملين لإنجاز أفضل بإعطائهم نتائج التقييم ، فضلا عن إمكان الاعتراف بالكفاءات وإعطاء الفرصة لمناقشة العمل مع المديرين . ومن ناحية أخرى تساعد المعلومات المتحصل عليها من التقييم عندما تفكر فى زيادة الرواتب واجراء الترقيات ، والنقل وتحديد إحتياجات التدريب ومشاكل التأديب .

إجراء المقابلة من أجل التقييم Appraisal interview

من المهم أن ينظر إلى المقابلة للتقييم كعنصر آخر فى عملية الاتصالات المستمرة . فالمقابلة ينبغى لها أن تعطى الصفة الرسمية ، والتحرى والبحث بعمق أكبر للمعلومات المتاحة سلفا من خلال سلسلة من الأحاديث الغير رسمية . كما ينتظر من التقييم أن يعطى الفرصة للعاملين بأن ينقلوا إليك أفكارهم عن الشركة . ومن ثم يمكن أن يعطيك ذلك فكرة عن الروح المعنوية السائدة بها ، وأينما يكون متاحا يمكنك أن تتصرف بالنسبة لنواحى المشاكل الفردية أو العامة .

عليك أن تقوم بالمقابلة على أساس شخص - بشخص بحزم شديد وفى خصوصية بعيدا عن مكان عمل العاملين . وتتم المقابلة فى وقت لايقل عن ٤٥ دقيقة فى جو مفتوح ومناقشة صريحة بينك وبين العامل .

ينبغى أن يشارك كل منكما فى الحديث والإصغاء حتى يتمكن من فهم وجهات نظر الأخر .

لا توجد هناك طريقة صحيحة لإجراء مقابلة التقييم ، ولكنك إذا ما أتبعت هذه القواعد الإرشادية فلن تتوغل فى خطئك .

الإعداد للمقابلة :

إدرس النقاط المدونة فى سجل تقييم الأداء فى الشكل ٢ - ٥ ، هذا هو النموذج الذى ستملأه عندما تجرى المقابلة . سيساعدك ذلك فى أن تدرس الأداء العام الكلى للعامل، والأهداف التى اتفقت عليها معه فى التقييم السابق والنتائج التى حققها .

حدد ميعاداً ومكاناً لإجراء المقابلة وأخطر العامل بذلك قبل أسبوع على الأقل . تأكد من أنك ستخصص وقتاً كافياً لإجراء المقابلة ولن تزعجك أى مقاطعات .

من الأهمية بمكان أيضا أن يجمع العامل أفكاره قبل المقابلة .

ويمكنك أن تلفت نظر العامل للنقاط التى ترد فى نموذج إعداد الموظف للتقييم الوارد فى الشكل ٢ – ٦ ، وعليك أن تعطى النموذج للعامل قبل المقابلة بأسبوع على الأقل.

يسعطيك ذلك نقطة بداية مفيدة للنقاش ، بمعنى كيف يرى العامل نفسه .

إجراء المقابلة :

يجب أن تتناول المقابلة أمور الوظيفة والمستقبل الوظيفى ، فأنت تناقش النتائج ، والأداء والحقائق . إصغ ، لا تعطى محاضرات . أجعل أساس المقابلة مواصفات الوظيفة ومواصفات الفرد وسجل تقييم الأداء .

إذا أثار العامل مشكلة شخصية وأنت تشعر بأنها كانت لها أثر على أدائه فى العمل ، فيكون من الصواب أن تناقش تلك المشكلة . ليس من المستحب أن تثير القصور "الشخصى" إذا لم يكن فى ظنك أن ذلك له أثر مباشر على أداء العامل للوظيفة .

* إبذل جهدا لوضع شاغل الوظيفة فى حالة هادئة بالبدأ فى إبداء ملاحظات عامة وبإعادة التذكرة بهدف اللقاء .

سرى للغاية :

سجل تقييم الاداء - لغير المبيعات :

الجزء الأول :

الاسم والتوقيع ....

مكتب ....

تاريخ المراجعة ....

الوقت المنقضى فى الوظيفة ....

الجزء الثانى :

فضلاً قيم أداء الفرد فى العمل وأشر على المستوى المقابل لهذا الأداء وضع تعليقاتك كلما كان ذلك مناسباً .

وينبغى أن يعكس هذا المستوى الأداء الذى تم خلال فترة المراجعة بدقة .

شرح مستويات الأداء كالتالى :

١ - ممتاز - أداء عالى بصفة دائمة ويفوق بكثير المستويات العادية ، يقدم مساهمات ذات مستوى أعلى فى العمل وجهود فريق العمل . ومن غير المحتمل أن نجد أكثر من ١٠٪ من العاملين يقعون فى هذا التصنيف .

٢ - جيد جدا - أداء يصل إلى مستوى أعلى من العادى ، يظهر مقدرة ملحوظة فى بعض المهارات .

٣ - جيد - فوق المستوى العادى العام للأداء المطلوب .

٤ - مرضى - أداء مقبول فى جميع الواجبات الأساسية ، حكمه على الأمور ملائماً وعادة ما ينفذ أعماله بالمستوى المطلوب .

٥ - ضعيف - أداء أقل من المستوى المطلوب ، يحتاج إلى تصرف لتحسين الأداء أو أداء التدريب المطلوب .

ملاحظة : هناك حالات لا تطبق فيها المستويات سالفة الذكر ، ويحدث ذلك لعدم ملائمة تطبيقها على بعض الأفراد (مثل العاملين الجدد) ، ولكن ينبغى أن يذكر ذلك أسفل النموذج ، أيضا ينبغى عدم استعمالها حيث لا يكون المراجع أو المشرف متأكدا من أداء العامل فى ناحية معينة .

التوقيع :

لا يعتبر تحديد مستويات العاملين منتهيا إلا إذا تم توقيعه من المسئول والعامل . وتوقيع العامل يؤكد من أنه رأى التعليقات على النموذج وأنه كان لديه الفرصة لمناقشتها مع المراجع ، إن ذلك لا يتضمن بالضرورة موافقة منه على التقييم .

الشكل ٢ – ٥ نموذج لسجل تقييم الأداء .

١ ٢ ٣ ٤ ٥ عدد التعليقات

المعرفة بالعمل :

١ – معرفة فنية تتعلق بناحية معينة فى العمل .

تطبيق المعرفة :

١ – المقدرة على :

(أ) الإنجاز فى المواعيد .

(ب) العمل تحت الضغوط .

(جـ) يتبع التعليمات .

(د) ينظم العمل / يضع أولويات .

(هـ) يمكنه إنجاز العمل دون إشراف .

٢ – الدقة ....

٣ – الإدارة ....

٤ – الخلق والابتكار...

الاتصالات :

١ – المكتوبة ....

٢ – الشفهية ....

الصفات الشخصية :

١ – علاقات العمل مع العاملين الآخرين ....

٢ – الحكم على الأشياء واتخاذ القرار ....

٣ – الحافز والإرادة ....

٤ – استخدام المبادءة ....

٥ – درجة تكيفه ....

٦ – حبه للعمل ....

٧ – مواظب فى مواعيده وحضوره ....

٨ – المظهر الشخصى ....

الجزء الثالث :

ملاحظات على الأداء :

نقاط القوة ....

نقاط الضعف ....

اقتراحات لتحسين الأداء ....

ماهى التدريبات المطلوبة ؟..

ماهى الأولويات الموضوعية للعام القادم ؟ ....

تعليقات العامل :

مستوى الأداء الكلى ١ ٢ ٣ ٤ ٥

(ضع دائرة على المستوى المناسب)

تم التقييم بواسطة .... توقيع .... الاسم ....

التـــاريخ ....

تمت المراجعة بواسطة .... توقيع .... الاسم ....

التـــاريخ ....

الشكل ٢ – ٥ نموذج لتقييم الأداء (إستكمال)

الإعداد للتقييم :

من سياسات الشركة أن تقيِّم تقدم العاملين فيها على فترات دورية ، على أن يكون ذلك من خلال محادثة ذات اتجاهين .

سوف تُقوَّم قريبا وستجد أسفل هذا بعض النقاط لتقوم بوضعها فى اعتبارك حتى تكون على أتم استعداد .

١ – هل تفهم جميع نواحى وظيفتك بدقة ؟

٢ – هل هناك أى جزء من العمل الذى تؤديه تشعر قبله بأنك تحتاج معلومات إضافية أو تدريب ؟

٣ – كيف يمكنك أن تحسن من أدائك ؟

٤ – هل لديك أى اقتراح يمكنه أن يجعل من وظيفك أكثر رضاءاً ؟

٥ – هل أنت راضٍ لمستوى مسئولياتك فى العمل ؟

٦ – ما هى نقاط قوتك فى العمل وهل لديك مهارات خاصة ؟

٧ – فى أى اتجاه تأمل أن تتقدم ؟

بعض الأفراد تستهويهم إثارة هذه النقاط وغيرها بينما يرى آخرون أن أغلبها لا ينطبق .

الشكل ٢ – ٦ نموذج لإعداد نموذج التقييم .

* سجل ملاحظات مختصرة على النقاط التى أثيرت فى المقابلة واشرح إلى العامل لماذا قمت بهذا التسجيل .

* قد ترغب فى بدأ المقابلة بسؤال شاغل الوظيفة عن النجاحات التى أحرزها خلال العام الماضى وما هى الأشياء التى لم تنل منه رضاءاً كافياً . ولماذا ؟

* قدم النصيحة بما تعتقده فى أدائه فى عبارات عامة ، آخذا فى الاعتبار تعليقات العامل .

* اعترف بالعمل الطيب .

* ناقش المجالات التى تتطلب تحسينا فى الأداء .

* أيضا عليك أن تشير إلى توقعات المستقبل الممكنة للعامل فى الشركة .

فى نهاية المقابلة :

قبل الانتهاء من المقابلة عليك أن تلخص النقاط الأساسية التى أثيرت وتأخذ فى الاعتبار أولويات الأعباء فى المدة التالية . ينبغى أن تتفق مع العامل على ذلك مع تسجيل جميع التفصيلات . يمكن تطوير السجل الوارد فى الشكل (٢ – ٥) لكى يناسب احتياجاتك ، فمثلا إذا أردت أن يكون لديك سجلا للعاملين فى مجال المبيعات . يمكنك ببساطة أن تدخل قسما إضافيا بعنوان القدرة على البيع .

القدرة على البيع :

رقم	١	٢	٣	٤	٥
١ – مستوى متوسط مبيعات الشهر .					
٢ – العلاقات مع العملاء .					
٣ – مستوى الخدمة .					
٤ – مراجعات الرهون ، عند إنطباقها.					
٥ – التعليمات/ التقديرات/ عند إنطباقها.					
٦ – وضع الأولويات .					
٧ – قفل المبيعات .					
٨ – متوسط أرقام المبيعات الشهرية .					

* هذه الأمثلة تنطبق على شركة صغيرة لوكلاء عقارات وعليك أن تدخل هنا بعض المقاييس التى تتناسب مع طبيعة أعمالك .

بعد الانتهاء من إعداد نموذج التقييم بطريقة صحيحة ينبغى أن تكون قادرا – نظريا – أن تخفى اسم العامل ، ومع ذلك تعلم لمن يخص هذا النموذج ، تأكد من أن تنتهى مقابلتك بملاحظة إيجابية حتى يعلم العامل عندما يترك الحجرة بنجاحة فى العمل عن المدة السابقة ، ويكون مصمما على تحسين أدائه فى مجالات الضعف فى المستقبل .

مباشرة تدريب الأفراد Approaching staff training

عادة ما ينظر إلى التدريب كنوع من الرفاهية فى الشركات الكبيرة ، تاركينة للشركات المثيلة الأصغر ، وتشمل المشاكل التى تواجه الشركات الصغيرة الآتى :

* الصعوبة فى سحب العامل من الأعمال التى تحت يده .

* الصعوبة فى وجود معاهد تغطى الإحتياجات النوعية الخاصة بالشركة الصغيرة.
* القصور فى مصادر التدريب الداخلى والخبرة اللازمة لها .

أهمية التدريب The importance of training

يعتبر التدريب مهما لعدد من الأسباب :

* يضمن بقاء المهارات الحيوية داخل الشركة حتى فى حالة ترك الشخص الرئيسى .
* يضمن بقاء مستويات العمل على حالها أو تحسينها بطريقة تحقق أقصى حد من الربحية وذلك لأن الشركة الصغيرة أقل قدرة على تحمل العامل الضعيف .
* يحسن المهارات الإدارية داخل الشركة ومن ثم المساهمة فى تحفيز أكثر للعاملين وزيادة فى إنتاجيتهم .
* إنشاء مستودع للمهارات فى الشركة بحيث تتوفر المرونة فى العمل وتحسين القدرة على تغطية الزملاء الذين يتغيبوا ، فضلاً عن احترام التكنولوجيا الجديدة.

تكاليف التدريب The Cost of Training

وتتضمن التكاليف المحتملة التى تصاحب التدريب على ما يلى :

* المكان ، الصيانة – التكييف – الإضاءة – النظافة .
* المعدات ، التليفون ، ماكينات الكتابة ، أجهزة الكمبيوتر ، آلات النسخ ، الورق ، أجهزة الفيديو ، الخرائط التوضيحية المستعملة ، النفقات غير المباشرة .
* الأفراد ، الرواتب والوقت المقضى فى التدريب ، أتعاب الاستشاريين « إذا ذلك مطبقا » بُعد العاملين عن مواقع عملهم ، مصاريف السفر والإقامة .

مباشرة التدريب المنتظم A systematic approach to training

يمكنك أن تخفض تكاليف التدريب إلى أقل حد ممكن إذا وضعت خطة جيدة واخترت طرق التدريب بعناية .

إذا ما إتبعت الخطوات التالية ، سيكون برنامج تدريبك فعالا :

* حدد الاحتياجات التدريبية .
* إختار طرق التدريب .
* قيم مدى فعالية التدريب .

كيف تحدد الاحتياجات التدريبية ؟ Identify training needs

من المهم أن تراجع كل حاجة من احتياجات التدريب من حيث أهميتها ولا تدرب من أجل التدريب . فالتخطيط التدريبى لاحتياجات المستقبل ذات أهمية حيويه لضمان سير عمل الشركة بطريقة سلسة مع الأخذ فى الاعتبار - الأتى :

المشـــكلة	التصـــرف
- سيحال على المعاش كبير السكرتارية بعد سنتين .	قدم تدريبا ضروريا للسكرتير المرشح خلفا له .
- قصور فى خبرة الكمبيوتر .	اختيار أفراد إضافيين للتدريب على الكمبيوتر .
- التوسع لإيجاد سوق جديد لمنتج جديد	برنامج تدريب شامل لجميع الأفراد .

يمكن أيضا التعرف على احتياجات التدريب الفردية بالطرق التالية :

مقابلة الاختيار ←	الفشل فى مطابقة المتطلبات على مواصفات الفرد .	حاجة التدريب
الاستقراء ←	عدم التعرف على ناحية حيوية فى أعمال الشركة .	
تقييم الأداء ←	التعرف على نقاط الضعف فى الماضى .	
الحديث غير الرسمى ←	يؤكد الفرد حاجته الفردية للتنمية .	

أى من طرق التدريب مناسبة ؟

بمجرد ما تعرفت على المجال الذى يتطلب معه مساعدة الفرد بالتدريب ، فالمرحلة التالية هى أن تختار طريقة التدريب المناسبة .

التدريب على العمل On - the - job training

يعتبر التدريب على العمل أسلوب غير مكلف وعملى وعادة ما يستخدم عندما يتاح للمتدرب أن يعمل مع آخرين أو يلاحظ المشرف أو موظف ذو خبرة على العمل .

يقوم المتدرب فى هذا الأسلوب ببساطة بملاحظة العامل ذى الخبرة ، وفى هذه الحالة لن يكون تحت أية ضغوط ولكنه قد يشعر بالملل بسرعة ، على أنه من جهة أخرى قد يطلب من المتدرب أن يقوم بأعباء العمل بمساعدة وإرشادات المدرب ، وفى كثير من الحالات يوجد مزج بين المراقبة والمحاولة حتى يتم تدريب المتدرب تدريباً كاملاً .

ويجب الحرص للتأكد من أن المدرب لا يشكو من أعباء مسئوليات إضافية ، مثل الحالات التى يرتبط بها دفع الأجور بنتائج العمل والتى يمكن ألا يحقق المدرب فيها أهداف الإنتاج الموضوعية بسبب إنشغاله بالتدريب .

+	−
– غير مكلف	يمكن أن يلتقط المتدرب «العادات السيئة» أو الاختصارات غير المقبولة فى العمل من مدربه .
– يمكن تطبيق التدريب ببساطة فى المواقف العملية .	قد يحدث أن تتأثر إنتاجية المدرب .
– لا يتطلب أن يتـوقف المتدرب عن العمل .	سيحصل المتدرب فقط على نظرة جزئية من عمليات الشركة .
– وضع المتدرب فى موقف عمـلى حقيقى .	

التصميم الداخلى للبرامج Internally designed programmes

قد تنتج الشركة برامج التدريب وتنفذها بنفسها مع احتمال الاستعانة بمدربين خارجيين أو مستشارين . مثل هذه البرامج تكون مفيدة فى التدريب الفنى أو فى تعريف الأفراد بالقواعد والإجراءات الداخلية ، يعطى هذا التدريب مزايا الاستفادة الفورية من المتدربيين ، ودرجة عالية من التطبيقات العملية ، فضلا عن تكاليفها الرخيصة نسبيا ، كما يمكن استخدام الأدوات للاستعمال فى المستقبل بأقل حد من التكلفة .

ومن جهة أخرى ، فإن نقص المهارات التدريبية فى الشركة قد يؤدى إلى وجود عاملين تنقصهم الخبرة ، وفقدان الرغبة من جانب المتدربين الذين يمكن الاستفادة منهم . فلو قررت الشركة إجراء عددا من برامج التدريب الداخلى فعليها أن ترسل أحد عامليها لدراسة برنامجا فى تصميم التدريب لكى تتأكد من أن برامجها التدريبية ستبنى على أساس سليم وأنها متنوعة ومقبولة .

+	–
– ذات فائدة للتدريب الفنى .	– قد يكون هناك قصور فى المدربين فى الشركة .
– ذات فائدة للتدريب على الإجراءات الداخلية .	– فقدان الرغبة لدى المتدربين خاصة إذا لم ينظر إلى المدرب باعتباره خبيراً .
– رد فعل فورى للمتدربين .	– أحياناً يحدث قصور فى المعلومات المفصلة للموضوع .
– يفضل لتغطية احتياجات الشركة .	
– رخيص نسبياً .	

تدبير التدريب الخارجى External training provision

توجد مجموعة كبيرة من البرامج المتاحة على جميع المستويات من البرامج ذات التكلفة الرخيصة التى يتبناها وينفذها جهاز التدريب إلى البرامج التى يقدمها الخبراء الإداريين المتخصصين من ذوى الكفاءات العالية ، لا تتطلب معظم هذه البرامج مؤهلات أكاديمية رسمية . ويحتمل وبصفة خاصة فى البرامج المطولة أن يقدّم لك أو لأحد موظفيك منحاً دراسية .

غالباً ما تؤدى معظم البرامج فى الجامعات والمعاهد الفنية الشاملة والكليات ذات التعليم الأشمل والأعلى ، هذا إلى أن غالباً ما يملك خبراء الإدارة أماكن التدريب ويستأجرون المنازل الريفية والفنادق لإجراء برامجهم التدريبية المقيمة .

أصبحت الجامعات الآن أكثر مرونة فى شروطها بالنسبة للبرامج المقدمة للمشروعات الصغيرة من ناحية محتويات البرامج المتاحة ، طول مدتها ، طريقة الحضور والتكاليف .

عادة ما يعطى مستشارى التدريب النصيحة التدريبية ، ويشكلوها لتقابل احتياجات شركتك . وغالبا ما تكون أتعابهم عالية ، ومع ذلك ينبغى عليك أن تراجع هذه الأتعاب معهم وتسأل عن سمعتهم قبل التعامل معهم .

وننصح بأنه لكى تلم علماً بما هو متاح فى منطقتك ، وكم سيكلفك ذلك اتصل بـ :

* جامعتك المحلية ، المعاهد الحرفية الشاملة ، الكليات أو التعليم العالى .
* الغرفة التجارية المحلية .
* المكتب المحلى التابع لجهاز التدريب .
* وكالة المشروعات المحلية .

ومن أجل التعرف على البرامج المتاحة لصناعتك اتصل بـ :

* مكتب التدريب الصناعى .
* نقابة أصحاب المهن .

ومن أجل النصح العام إتصل بـ :

* وزارة التعليم والبحث العلمى .
* خدمات المشروعات الصغيرة « وزارة العمل » .
* جهاز التنمية القومية .
* معهد الإدارة البريطانى .
* مجلس الصناعات الصغيرة فى المناطق الزراعية .
* معهد التدريب والتنمية .

+	–
– يقدم التدريب أخصائيين .	– قد يتضمن تكلفة كبيرة .
– تكنولوجيا التدريب يحتمل أن تكون أكثر تحديثا من التدريب على رأس العمل .	– قد يكون من الصعب تطبيق المواد فى مواقع العمل .
– الخبرة الخارجية ووجهات نظر جديدة يمكن أن يكون لها صدى فى عمليات الشركة .	يتطلب إنقطاعا فى وقت العمل .
– يمكن تنمية اتصالات مفيدة .	

التعليم المفتوح / مجموعات التدريب الجاهزة

Open learning / off - the shelf packages

التعليم المفتوح يشير إلى عدد متنوع من الوسائل المادية المتاحة – مجموعات من المواد المكتوبة ، شرائط الفيديو والاستماع ، برامج الكمبيوتر ، والحقائب الصغيرة العملية المتضمنة مجموعة شاملة من الموضوعات المتعلقة بالعمل . هذه الوسائل متاحة لمن يريد أن يتعلم أكثر فى الوقت الذى يعجز فيه عن الحضور فى برامج الجامعة المنظمة . تقدم برامج التعليم المفتوح المتطورة فرصاً عظيمة للشركات الصغيرة حيث أن المجموعات العلمية المنتجة بخبرة والتى لها علاقة مباشرة بأداء عمل الوظيفة يمكن الحصول عليها بأسعار زهيدة وبدون الحاجة إلى ترك مواقع العمل . وقد أنشأ صندوق التعليم المفتوح للمشروعات الصغيرة فى أبريل سنة ١٩٨٦ لينمى فكرة التعليم المفتوح فى الشركات الصغيرة إضافة إلى مدرسة الإدارة فى الجامعة المفتوحة والكلية المفتوحة التى تقدم البرامج التعليمية بالمراسلة وكثير من معاهد وكليات الإدارة فى القطاع العام والخاص ويمكن الحصول على النصيحة من المصادر المدونة فى القسم الأخير .

+	–
- البرامج المعدة أرخص من حيث التكلفة . - يمكن أن يناسب التدريب العمل والاحتياجات الداخلية .	- بعض البرامج يمكن أن تكون باهظة التكاليف وبصفة خاصة الوسائل البصرية والمواد الأساسية المطلوبة للكمبيوتر .
- يأتى بالخبرة من الخارج لتؤثر فى أعمال الشركة . - السهولة فى إدارته من جانب الشركة .	- تتطلب تحفيزا شخصيا وضبطا للنفس بدرجة عالية . - قد تقلل من فرصة الاحتكاك بالمتدربين الآخرين ، (ولو أنه يوجد بعض الاتصالات والاحتكاكات المصممة أساسا فى بعض برامج التدريب .
- يسمح للمتدرب خيار إختيار المواد ومنظارا لتقييم ذاته .	- بعض مواد المجموعات المكتوبة قد لا تتعلق بأحد مجالات العمل ولا تغطى احتياجات تدريبية معينة . - توجد فرصا للمتدربين للإبتعاد عن المواعيد المحددة للبرنامج إذا لم يخضع أدائهم للإشراف أو الرقابة .

دليل التدريب القومى The national training index

من الأهمية بمكان أن تتحرى وتسأل عن سمعة الجهات التى تقدم مجموعات التدريب الجاهزة . وينصح بالإنضمام إلى دليل التدريب القومى والذى يقدم لأعضائه نصائح موضوعية عن جودة مواد التدريب علما بأن هذا البديل باهظ التكاليف ، ومع ذلك فهذا إذا لم تستخدم التدريبات الخارجية على أسس منتظمة .

اختيار وسيلة التدريب : قائمة المراجعة

١ – هل الهدف من التدريب هو تقديم أفكار ومداخل جديدة ؟ هل يفيد الأفراد الاتصال بمؤسسات (شركات) أخرى ؟

إذا كان الجواب بنعم ــــــــــ> التدريب الخارجى أو التعليم المفتوح

٢ – هل الهدف من التدريب هو مجرد تذكرة بأشياء يعلمها المتدربون ؟

إذا كان الجواب بالإيجاب ــــــــــ> التدريب الداخلى

٣ – هل يقدم التدريب بإعتباره مكافأة ؟ (فكر بدقة قبل إستعمال هذا الأسلوب)

إذا كان الجواب بنعم ــــــــــ> تدريب خارجى

٤ – إذا كان الهدف من التدريب حل مشكلة تنظيمية مثل عدم التعاون بين إدارتين ، يسأل عنهما شخص أو شخصان . بصفه رئيسية ؟

إذا كان الجواب بالإيجاب ــــــ> التدريب الداخلى بإشراف مدرب خارجى

٥ – إذا كان الهدف من التدريب التخطيط طويل الأجل للمستقبل الوظيفى .

إذا كان الجواب بنعم ــــــــــ> التدريب الخارجى أو التعليم المفتوح

٦ – إذا كان الهدف من التدريب هو تدريب عملى بالمباشرة بدلا من التدريب القائم على النظريات ؟

إذا كان الجواب بنعم ــــــــــ> التدريب الداخلى أو التعليم المفتوح

٧ – إذا كان الهدف من التدريب التأكد من أن الأفراد يتبعون القوانين والأنظمة

إذا كان الجواب بنعم ــــــــــ> يدرس الاستفادة من كل من التدريبين الداخلى والخارجى

٨ - إذا كان الهدف هو تعريف الأفراد بتكنولوجيا جديدة .
إذا كان الجواب بنعم ←———— يدرس الاستفادة من كل من التدريبين الداخلى والخارجى

كيف تعرف أن التدريب فعالاً أم لا ؟

من الأهمية بمكان أن تكشف عن مدى فعالية برنامج التدريب ، فإذا لم يحقق التدريب الاستفادة منه فأنت تضيع مصادر قيمة ولن تحقق أهدافك ، إتبع التالى :

احصل على التغذية الاسترجاعية للمتدرب Obtain trainee feedback

ينبغى ملأ استمارة تقييم المتدرب « أنظر الشكل ٢ - ٧» بواسطة المتدرب فوراً بعد كل دورة تدريبية ، سواء أكان ذلك التدريب داخلياً أم خارجياً .

قد تكون وجهات نظر المتدرب بقيمة البرنامج شخصية لا يعتمد عليها . وليس بالضرورة أن يكون البرنامج الممتع برنامجاً مفيداً . وقد يقيِّم المتدربون البرامج الخارجية تقييماً زائفاً حتى يستمتعون بأيام أكثر بعيداً عن العمل .

وكقاعدة لا يجب أن تحمل نماذج تقييم التدريب اسم المتدرب الذى يعطى تعليقاته ، وهذا يسمح للمتدرب من أن يُقوِّم البرنامج التدريبى والمدرب دون أن يخشى العقوبة .

اطلب التقييم من المدربين Request assessment by trainers

ويحدث ذلك أثناء أداء المتدربين خلال البرنامج ويتطلب إستخدام إختبارات موضوعية لتحقيق ذلك ومع هذا يجب التعامل مع هذه المعلومات بحذر .... فالتدريب هنا قد يثير شك المتدربين ، إذ أنهم سينظرون إليه كإجراء لتقييمهم .

الحصول على التقييم من المشرفين Obtain assessment by supervisors

يطلب من المشرفين تقييم أداء المتدرب فور الانتهاء من البرنامج التدريبى ، ثم بعد فترة ستة أشهر لفحص نتائج التدريب فى المدى الأطول ، ويمكن الاستعانة بتقييم الأداء لتنفيذ ذلك .

نموذج تقييم البرنامج التدريبى Training course appraisal form

مسمى الوظيفة ....

مسمى البرنامج ....

تاريخ البرنامج ....

برنامج الشركة / القسم الجارى ....

مدرب البرنامج ....

فضلاً إملا الاستقصاء التالى خلال ثلاثة أيام من إنضمامك للبرنامج التدريبى .

فضلاً أجب عن السؤال الأول قبل حضورك البرنامج .

١ – ما هى توقعاتك من هذا البرنامج ؟

٢ – هل تحققت توقعاتك الأولى ؟ وإذا كان الجواب بالنفى ، هل يمكنك أن تشرح لماذا ؟

٣ – كيف يمكن تحسين البرنامج ؟

٤ – هل كان مستوى التعليم « فضلاً أشر » ممتاز / جيد / مرضى / ضعيف / غير مقبول .

٥ – إذا كان مستوى التعليم ممتازاً أو مخيباً للرجاء / غير مقبول ، فضلاً ضع ملاحظاتك .

٦ – هل كان التعليم مركزا في المستوى الصحيح ؟ فضلاً علق .

٧ – ماذا كانت انطباعاتك العامة عن محتويات البرنامج ؟

٨ – هل تحتاج الحضور في تدريب لاحق :

(أ) في هذا المجال .

(ب) في أي مجال آخر .

٩ – أي تعليقات إضافية .

١٠ – تعليقات المدير :

كيف استفاد المتدرب من هذا البرنامج ؟

توقيع المدير : ....

الشكل (٢ – ٧) نموذج تقييم التدريب

راقب التحسن في النتائج الفعلية Monitor improvement in actual results

إن فائدة هذا المعيار تتوقف كثيرا على طبيعة العمل ، وطبيعة التدريب وكيف يمكن قياس النتائج بصفة مباشرة . فمثلا ينبغي أن يظهر برنامج تطوير مهارات الكتابة علي الالة الكاتبة بوضوح على كفاءة الكاتب على الآلة ، والعكس صحيح فإننا نجد أن أثر برامج المهارات الإشرافية على المديرين تكون أقل وضوحاً بكثير .

نقاط للمراجعة :

* أعد مشروعاً أساسياً لتقديم العامل الجديد لزملائه العاملين وتعريفه بنظم العمل في الشركة . وتأكد من أن برنامج التعريف قد إنتشر في الشركة خلال مدة زمنية معقولة .

* إذا كان مناسباً ، راجع فترات الاختبار بعد ثلاثة أشهر وإتخذ القرار المناسب .

* إنشاء نظام لتقييم الأداء الأساسي لكي يساعد في تحديد احتياجات التدريب ، ولتحسين نظام الاتصالات وللتعرف على إمكانيات الترقي .

* أقم مقابلات التقييم بطريقة صريحة ومفتوحة .

* تبنى مدخلاً منظماً ومخططاً لتدريب الأفراد من خلال :

(أ) وضع احتياجات الشركة أو احتياجات الأفراد التدريبية .

(ب) اختيار طريقة تدريب مناسبة من حيث التكاليف .

(جـ) تحديد التغذية الاسترجاعية للبرامج التدريبية .

الفصل الثالث

التعويضات المادية للعاملين Paying your staff

كم يمكنك أن تدفع ؟ ☐ كم يمكن للشركة أن تدفع ؟ ☐ كيف تتعرف على الأجور والمرتبات السائدة فى سوق العمل ؟ ☐ ما ينبغى عليك أن تدفع ؟ مستوى الأجـر المتفق عليه ؟ ☐ المرتب القانونى المدفوع فى حالة الغياب للمرض (Ssp) ☐ المرتب القانونى المدفوع فى حالات الغياب بسبب الأمومة (Smp) ☐ مرتب الاجازات الرسمية ☐ ماهى الخصومات التى تقوم بها ؟ ☐ إجراءات دفع المرتبات / الأجور ☐ تنوع المدفوعات .

تعتبر إدارة الرواتب من أعقد المجالات فى إدارة الأعمال . وفى كتاب فى مثل حجم هذا الكتاب كل ما يمكننا أن نقدمه هو نظرة عامة على محتوى الموضوع . ومع ذلك فمن المهم أن تلم بالتفصيلات ، وأن يمكنك تنظيم إدارة هذه النواحى فى شركتك بدقة. لذلك فمن الضرورى أن تحصل على المطبوعات التالية :

من مكتب العمل المحلى :

دليل صاحب العمل الخاص بالأجور المدفوعة فى حالات الغياب للمرض .

دليل صاحب العمل الخاص بالأجور المدفوعة فى حالات الغياب بسبب الأمومة .

من مكتب الضرائب المحلى :

دليل صاحب العمل الخاص بالتأمين القومى .

دليل صاحب العمل الخاص بالتأمين PAYE

ستمدك هذه الدلائل بارشادات فى الإجراءات ، حفظ السجلات ... إلخ .

كم ينبغى عليك أن تدفع ؟

من مدد طويلة كان ينظر إلى الراتب باعتباره حافزا للعاملين ، وكانت النظرة إلى المرتب الضئيل جداً أنه عنصراً مخفضاً قوياً للحوافز حيث كان الاعتقاد أن المرتب يعبر عن قيمة الشخص بالنسبة للشركة ، لذلك يحاول المديرين أقصى جهدهم للوصول إلى ميزان متساوى بين هذين النقيضين .

عندما تقرر كم تدفع للعاملين عليك أن تأخذ العوامل التالية فى الاعتبار :

* كم من المال يمكن أن تدفعه الشركة ؟
* ما هو مستوى مرتب الوظيفة فى سوق العمل السائد ؟
* هل تتوقع منافسة مستقبلة على العاملين فى المراكز الأساسية ؟
* ما مقدار التضخم السائد ؟
* هل تنوى زيادة مهارات العاملين من خلال تدريبهم ومن ثم زيادة قيمتهم فى سوق العمل ؟
* ما هى الوظائف المقارنة من حيث مركزها ووضعها فى الشركة ؟
* ما هى الفوائد التى يمكن إضافتها ؟

ينبغى أن تدقق لتضمن بأنك لا تدفع أعلى من المرتبات السائدة فى السوق هناك دائما حالة إغراء ما بالنسبة للمديرين الذين يعترفون (أنا لا يمكننى أن أفقده أو أفقدها) ففى هذا الموقف من السهل أن يبتز المرء بسهولة ويدفع للعاملين أكثر مما يستحقونه فعلاً .

ما هو القدر الذى يمكن للشركة دفعه ؟

هذا أمر ذو أهمية بالغة ، فلا مجال لدفع مرتبات عالية للعاملين لمجرد الرغبة فى

إبقائهم إذا كان وضع الشركة المالى سيتأثر بذلك ولما كانت الرواتب هى أكبر نقطة تتحملها المشروعات الصغيرة وبصفة خاصة مشروعات الخدمات الصناعية ، فمن الأهمية بمكان أن تخضع مستويات المرتبات للسيطرة .

كيف تتعرف على الأجور والمرتبات السائدة فى سوق العمل ؟

عليك أن تراجع المصادر المفيدة التالية للحصول على المعلومات ودائماً ما يرجع القرار الأخير إليك كصاحب شركة بالنسبة للأجر الذى ستدفعه علماً بأنه فى بعض الحالات ينبغى أن يتحدد هذا الأجر بالإتفاق مع النقابة المهنية . وعموماً ينبغى أن يكون لديك تصوراً يدور حوله التفاوض .

الإعلانات Advertisements

يمكنك التعرف على ما يدفعه المنافسون تقريباً عن طريق فحص الإعلانات فى الصحافة المحلية والقومية والمجلات المتخصصة . ومن المهم أن تأخذ فى حسبانك حقيقة أن المرتب المقدم ليس بالضرورة أن يكون هو المرتب الذى يتفق عليه فى النهاية . يلزم الحرص فى استخدام هذه الوسيلة لتقييم سوق العمل السائد حيث أنه دائماً ما تتجه العيون بالغريزة إلى الأرقام التى نتوقع أو نريد أن نراها .

مكاتب الإستخدام « التوظيف » Employment agencies

دائماً ما تكون مكاتب الإستخدام ذات فائدة عندما تسأل عن رأيها ، وبعضها يقوم بعمل الإستقصاء الخاص بها من وقت لآخر لإرسال المعلومات لزبائنها . أيضاً يجب الإنتباه عند إستخدام هذه الوسيلة ، لأن من مصلحة هذه المكاتب أن تزيد من الأجور / المرتبات الواردة فى هذه الاستقصاءات حيث أن أتعابها عادة ما تكون نسبة مئوية من المرتب الأساسى عند بداية العمل .

عامل التضخم Inflation rate

وهو مرشد مفيد، ويمكن الحصول على معدلات التضخم السائدة من المكتبة المحلية.

منظمات أصحاب الأعمال Employer organizations

من المهم أيضاً أن تتشاور مع منظمات أصحاب الأعمال مثل CBI وغيرها والذين يقدمون لكم النصح بشأن متوسط مستويات الأجور المتفق عليها فى هذا الوقت ، وأيضاً متوسطات الرواتب بالنسبة لمجال تخصصك بالذات .

ماذا ينبغى عليك أن تدفع ؟

من إلتزاماتك القانونية ينبغى أن تدفع التالى :

* المرتب المتفق عليه فى المقابلة وخطاب العرض مع الأخذ فى الأعتبار بعض الحدود الدنيا فى المرتب / الأجر الوارد فى الإتفاقيات .
* المرتب الذى يدفع فى حالة الغياب لمرض العامل (SSP) .
* المرتب الذى يدفع فى حالة الغياب بسبب الأمومة (SMP) .
* المرتب الذى يدفع فى الأجازات الرسمية .
* التعويضات عن الأيام التى لا يعمل فيها العامل بسبب لايد له فيه .

الأجر المتفق عليه

يتحدد ما ينبغى عليك أن تدفعه لأول وهلة بعرضك الشفهى أو الكتابى « صيغة شروط عقد التوظيف » فبمجرد أن تصدر صيغة عقد التوظيف للعامل أو ترسل له خطاب العرض تصبح ملزماً قانونياً بدفع الراتب المنصوص عليه . بناء على ذلك لابد أن تتأكد عندما ترسل خطابات العرض أو صيغ العقود أن تفصيلات المرتب وردت بدقة . انظر الفصل الأول .

بعض الصناعات لها مجالس للأجور والتى تفرض الحد الأدنى الأجبارى للأجور والأنشطة الرئيسية التى لها مثل هذه المجالس هى : التجزئة ، والتوزيع ، الحلاقة ، وتوريد الأطعمة ، وعربات النقل .

لم تنشأ أى مجالس للأجور من ٢٥ سبتمبر سنة ١٩٨٦ ، ويمكن لرئيس الوزراء إلغاء أياً من مجالس الأجور بإجراء قانونى شريطة أن يدرس المستوى السائد للتعويضات فى صناعة معينة وأن يكون قد تشاور مع الأفراد الذين تضرروا فى الشركات . وفى بعض الأحوال وعند إلغاء أحد هذه المجالس يحال العاملون إلى مجلس آخر قائماً لحمايتهم .

كنتيجة لقانون الأجور الصادر فى عام ١٩٨٦ , فقد إقتصرت قرارات مجالس الأجور السارية على إرساء :

* حد أدنى موحد للساعة «من ساعات العمل الرسمية» بحد إجمالى فى الأسبوع .
* حد أدنى موحد للأجر الإضافى عن العمل الإضافى الزائد عن ساعات العمل النظامية .
* وضع حد للمبالغ المخصومة من مرتب العامل مقابل السكن الذى يمنحه صاحب العمل .

تذكر أن هذه النصوص لا تشمل العاملين الذين تقل أعمارهم عن ٢١ سنة وأن قرارات مجالس الأجور ذات النظام القديم « الصادرة قبل ٢٥ يوليو سنة ١٩٨٦ » والتى شملت نواحى مثل عددساعات العمل وأجور الأجازات الرسمية قد ألغيت . ومع ذلك يلزم الحرص من أن العاملين الذين عينوا عندما كان قرار الأجور سارياً لا يملكون التمسك بأى حق مستمد من العقد فى ذلك الوقت .

إذا كان العاملون لديك خاضعين لقرار الأجور ، فينبغى أن تحفظ سجلات تثبت أنك تحترم شروط القرار . هذه السجلات تخضع لتفتيش مفتش الأجور ويجب حفظها لمدة ثلاث سنوات . ويوقع هؤلاء المفتشين غرامات كبيرة فى حالات عدم التقيد بقرارات الأجور قد تصل إلى ٤٠٠ جنيه استرلينى عن كل حالة مخالفة وفى المخالفات الجسيمة تصل إلى ٢٠٠٠ جنيه استرلينى و / أو السجن ثلاثة أشهر . ولهذا من الأهمية بمكان أن تتحرى عن عدم وجود قرارات للأجور السرية بالنسبة لنوع نشاطك الصناعى . مجرد مكالمة تليفونية لمفتشى الأجور المختص سيساعدك للتاكد من أنك تحترم القرارات الصادرة فى ظل قانون الأجور لسنة ١٩٨. ستجد فيما يلى المجالات التى يحتمل أن تسرى عليها قرارت الأجور .

قرارات الأجور السارية Current wage orders

تشبيع المياه بالغازات
تصليح الأحذية
صناعة الأزرار
صناعة الملابس
صناعة الأكفان « جميع العمال »
صناعة قبعات الرجال والسيدات
الأربطة والشرايط
المغاسل
الأماكن المرخصة لغير المقيمين
الأماكن المرخصة للمقيمين والمطاعم
القطن والتيل « لفف »
صنع النسيج
صناعة خيوط الحبال
استصلاح نفايا القطن
الفراء
استصلاح النفايات العامة
مشروعات تصفيف الشعر
الترزية
بيع الأطعمة بالتجزئة
البيع بالتجزئة
صناعة الحبال والشباك
صناعة اللعب
المشروبات غير المرخص بها

يجب دفع الأجور الواردة فى قرارت الأجور عن الساعات المقضية فى هذه الأعمال وبحد أقصى ٣٩ ساعة فى الأسبوع ، ومن الطبيعى يمكنك أن توافق على أن تدفع أكثر .

المرتب / الأجر القانونى المدفوع عند المرض Statutory Sick Pay (SSP)

تقرر دفع الأجر عند مرض العامل ، وأصبح نافذاً بصدور قانون حقوق الأمن الإجتماعى ومزايا التسكين الصادر فى عام ١٩٨٢ والقواعد المرافقة . وفى ظل هذا القانون يقوم أصحاب الأعمال بدور الحكومة فى حالات معينة بدفع الأجور لعامليهم عند المرض . وبدأ فى تنفيذ هذا القانون إعتباراً من ٦ إبريل سنة ١٩٨٣ ، وقد وضعت قواعد معينة لتحديد العاملين الذين ينطبق عليهم ذلك .

فترة العجز عن العمل Period of incapacity to work (PIW)

حتى يمكن الإستفادة من المرتب للأجازة المرضية على العامل أن يكتسب فترة عجز عن العمل . (PIW)

ولا يمكن أن تحتسب هذه الفترة إلا عند غياب العامل عن العمل أربع أيام متتالية سواء أكانت هذه أيام عمل أم لا . وإذا كان سبب الغياب الخشية من نقل العدوى للآخرين فتحسب هذه المدة أيضاً كغياب فترة العجز ، يحتسب أى يوم من أيام الأسبوع ضمن هذه الفترة .

مثال : العامل الذى يعمل عادة من يوم الإثنين إلى يوم الجمعة يمكن أن يكتسب فترة العجز عن العمل إذا تغيب من يوم الخميس إلى يوم الأحد ، فأيام العجز تحتسب فقط إذا لم يقم بأى عمل فيها ، ولا يحتسب جزء اليوم إذا حضر العامل وعمل جزءاً من اليوم ثم تركه بسبب المرض . يمكن ربط مدد العجز عن العمل لتحتسب مدة واحدة شريطة ألا تفصلها فترة تزيد عن ٥٦ يوماً « متضمنة أيام السبت والأحد » ويطلق على هذه « المدد المجمعة » كل مدة كلها لا يجب أن تقل عن أربع أيام متتالية كما ذكر .

فترة الإستحقاق Period of entitlement (POE)

عندما تقرر وجود فترة عجز عليك أن تحدد عما إذا كان الغياب يقع فى فترة الإستحقاق (POE) . وتبدأ هذه الفترة من أول يوم يعجز فيه العامل عن العمل وتنتهى عند عودة العامل للعمل . وتنتهى هذه الفترة أيضاً عندما يصل حد الاستحقاق إلى الحد الأقصى تحت برنامج الـ ٢٨ أسبوعاً . لاحظ – مع ذلك – أن كل مدة عجز جديدة تبدأ فترة إستحقاق ٢٨ أسبوعاً شريطة ألا تتصل بالسابقة بمعنى أنها أكثر من ٥٦ يوم منفصلة . فى مثل هذه الحالات يمكن للعامل أن يستحق بصفة مستمرة فترات عجز متصلة . وعندما يواصل العامل فترات العجز عن العمل أكثر من ثلاث سنوات تنتهى مدة الاستحقاق ، أيضاً ليس عليك أن تستمر فى الدفع للعامل عند انتهاء خدمته . كذلك تنتهى فترة الاستحقاق فى حالة القبض على العامل أو عند السفر إلى الخارج لبلاد محظورة وإذا مرضت المرأة الحامل خلال مدة الـ ١٨ شهر قبل التاريخ المتوقع للولادة ، فإنها تدخل فترة عدم التأهيل للاستحقاق وتنتهى أيضاً فترة الاستحقاق .

العاملون الذين لا ينطبق بشأنهم ما سبق

يستثنى بعض العاملين من تطبيق أجور الغياب للمرض وهم الاتى ذكرهم فى التصنيفات التالية :

* العاملون الذين تعدوا سن المعاش .
* العاملون بعقود المدة – كالمؤقتين أو الموسميين .
* العاملون بأجور تقل عن الحدود الدنيا للأجور النظامية السائدة .
* العاملون الذين تسلموا حديثاً فوائد معينة من الأمن الإجتماعى .
* العاملون المضربون .

* العاملون الذين لم يبدءوا العمل بعد .
* العاملات اللاتى تمرضن خلال الـ ١٨ أسبوع لمدة التأهيل التى تبدأ فى الأسبوع الحادى عشر قبل التاريخ المتوقع للولادة .
* العاملون المحبوسون .
* العاملون الذين يمَرضون فى بعض من الدول EEC
* العاملون الذين لديهم شهادات يتضح منها انقطاع يقدر بـ ٥٦ يوماً أو أقل منذ أخر يوم غياب مدفوع للمرض من مدة الاستحقاق الـ ٢٨ أسبوع .

أصدر نموذج SPI(E) للعاملين الذين إستبعدتهم طبقاً للقائمة أعلاه لإبلاغهم سبب الاستبعاد . وهذه النماذج متوفرة لدى مكتب العمل المحلى . اتصل بهذا المكتب إذا كان لديك أسئلة فى هذا المجال .

وإذا انتهى استحقاق أحد العاملين عليك أن تعطيه نموذج SSI(T) لنقله مرة أخرى لإلتزامات الدولة .

إقرار عن أيام الغياب المدفوعة الأجر بسبب المرض (SSP)

الإسم :

العنوان :

أقر بأننى متغيباً عن العمل من .... « أول يوم مرض » إلى ....

آخر يوم فى المرض .

سبب الغياب ....

الطبيب المعالج : نعم / لا

إسم وعنوان الطبيب : ....

شهادة طبية مرفقة : نعم / لا

يجب أن تحصل على النموذج المذكور أعلاه من طبيبك عن السبع الأيام الأولى من الغياب بعد ذلك سيصدر لك الطبيب شهادة طبية .

أقر وحسب أقصى معرفتى ما ورد عاليه حقيقى وكامل .

التوقيع .... الإسم « بالحروف الكبيرة » : ....

الشكل ٣ – ١ نموذج لتقرير العامل عن الغياب المرضى

الأيام التى تؤهل الاستحقاق Qualifying days

تدفع أجور أيام الغياب للمرض للعاملين فقط للأيام التى تؤهل استحقاقهم ، وهى ما يتفق عليها بين العامل وصاحب العمل وعادة ما تكون أيام العمل الرسمية التى يؤدى فيها العمل ويعنى ذلك أن العامل الذى يعمل لبعض الوقت أيام الإثنين والخميس والجمعة لن يحصل على معدل مرتب الأسبوع بالكامل . والأيام المؤهلة لهذا العامل هى الأثنين

والخميس والجمعة . وطبقاً لشروط القانون يجب أن يكون هناك على الأقل يوم مؤهل فى كل أسبوع . ولأحتساب حالات الغياب للمرض يبدأ الأسبوع من يوم الأحد . وتعتبر الثلاث الأيام الأولى المؤهلة خلال أى فترة مؤهلة للعجز أيام انتظار لا يدفع عنها شيئاً . ويمكن ضم مدتين إذا كان بينهما فترة لا تزيد عن ٥٦ يوماً وأن يستمر المرض فى كل حالة ٤ أيام أو أكثر .

معدلات الأجور Rates of Payment

يحسب ما يدفع للعامل عن أيام الغياب للمرض على أساس المرتب الأسبوعى ، وذلك طبقاً لقواعد SSP « الأجر المستحق للغياب للمرض » ويمكن الحصول على مستوى المدفوعات الجارية من مكتب العمل المحلى DHSS .

يدفع المرتب للعامل الغائب للمرض عن اليوم الأول الذى كان يمكن أن يحصل عليه لو لم يمرض . ويعامل هذا المرتب معاملة المرتب الذى يكسبه العامل وهو على رأس العمل ومن ثم يخضع هذا المرتب لتطبيق إشتراكات التأمين القومى وضريبة PAYE « انظر الفصل الرابع فيما بعد » .

إذا ما ترك موظفك الشركة عليك أن تصدر له نموذج(L) SSP1 ، وإذا كان العامل قد كسب خلال الثمانية أسابيع التى سبقت ترك الخدمة فترة مؤهلة للعجز على العمل PIW ، ينبغى دفع الأجر عن الغياب للمرض لمدة أسبوع على الأقل . هذه النماذج يمكن الحصول عليها من مكتب العمل المحلى DHSS .ويجب معاملة نماذج تاركى الخدمة مثل P45s « انظر الفصل السادس » .

حجز الأجر المستحق للغياب للمرض With holding SSP

يمكن أن تقوم بحجز المرتب المستحق للغياب للمرض إذا ما إعتقدت أن العامل لم يكن مريضاً ، أو إذا لم يخطرك بأسباب الغياب كما هو متبع فى الشركة حسب القواعد السارية . وعليه فإذا كان المتبع أن يبلغك العامل تليفونياً الساعة ٩٫٣٠ صباحاً ولم يفعل يمكنك أن تحجز هذا الأجر .

ومع ذلك لا يمكنك أن تحجز هذا الأجر إذا أبلغك العامل فى أول يوم يؤهله لأجازة مدفوعة الأجر أو طلبت منه بأن يكون إبلاغه بمذكرة مدونة . كما لا يمكنك إجراء الحجز إذا عجز العامل عن الإبلاغ إذا ما طلبت منه أن يخطرك أكثر من مرة فى كل فترة قدرها سبعة أيام ، أو أنك لم تبلغ العامل عن القواعد المتبعة فى طريقة الإبلاغ .

وعند حجز المرتب المدفوع للغياب للمرض عليك أن تصدر خطاباً للعامل تبلغه فيه بأسباب الحجز عندما يطلب منك ذلك .

المطالبة برد ما دفع من الرواتب المستحقة للغياب للمرض Reclaiming SSp

يمكنك أن ترجع على التأمين القومى لمطالبته بالأجور المدفوعة للمرضى المستحقين رواتب عن الغياب للمرض ، ومع ذلك ، ولكى تفعل ذلك عليك أن تعد سجلات للغياب بطريقة منظمة تسمح بالتفتيش عليها من قبل مفتش العمل DHSS الذى يجب أن تحوز رضاه من حيث إتباعك للقواعد القانونية . وعليك أن تقدم دليل بعدم قدرة العامل عن العمل ، وفى مثل هذه الحالات عادة ما يصدر أصحاب الأعمال إجراءات خاصة حيث يوقع العامل على نموذج يقر فيه بأنه كان مريضاً فى أيام معينة ومن ثم يطالب بالمرتبات التى تمنح للغياب للمرض ، والشكل ٣ - ١ يوضح نموذج لتقرير العامل عن الغياب للمرض .

العقوبات التى توقع على صاحب العمل Penalties on Employers

يوقع القانون عقوبات على أصحاب الأعمال الذين لا يطبقون قواعد نظام الأجور المدفوعة للغياب بسبب المرض . أقصى هذه العقوبات هى الغرامة إلى ٢٠٠٠ جنيه استرلينى و / أو الحبس ثلاثة أشهر .

إن القراءة الأولى لتفصيلات القانون - كما ترى - معقدة للغاية . وعليه ينبغى عليك أن تحصل على نسخة من دليل أصحاب الأعمال بشأن الأجور المستحقة فى حالات المرض من مكتب DHSS المحلى للتأكد من أنك تطبق القانون . وسوف يساعدك هذا المكتب فى الإجابة على أى إستفسارات إذا كنت فى شك فى دفع المبالغ للعامل أم لا .

المرتب / الأجر القانونى المدفوع للأمومة Statutory Maternity Pay (SMP)

العاملات الحاملات يتمتعن بحقوق معينة : وقت متاح - أجازة أمومة ، مرتب غياب للأمومة (SMP) كل من هذه الحقوق تخضع لإشتراطات التأهيل ، ولا يعنى ذلك أن العاملات يستحقين بالضرورة كل هذه الحقوق .

الحقوق The Rights :

أوقات الراحة من العمل Time off

تستحق المرأة الحامل وقتاً للراحة فى حدود معقولة مدفوع الأجر خلال ساعات العمل لكى تحصل على العناية الخاصة بالجنين بشرط أن يكون لديها شهادة تثبت حملها وكارت سارى يحدد الوقت .

المرتب/الأجر القانونى المدفوع للأمومة Statutony Maternity Pay. (smp).:

إعتباراً من ٦ أبريل سنة ١٩٨٧ تستحق العاملات اللاتى يتوقعن الوضع فى يوم

أو بعد يوم ٢١ يونيو سنة ١٩٨٧ واللاتى يستفدن من أجازات الأمومة أو تنتهى خدمتهن بسبب الحمل ، الأجور المستحقة للأمومة من الشركة بشرط إستحقاقهن وبتوفر بعض شروط التأهيل .

تدفع الأجور المستحقة للأمومة بحد أقصى ١٨ أسبوع وتعرف هذه المدة بمدة الأجور المستحقة للأمومة . ولا تبدأ هذه المدة قبل الأسبوع الحادى عشر السابق للأسبوع المتوقع فيه الولادة (EWC) ولكى تحصل العاملة على أجر الـ ١٨ أسبوع بالكامل يجب أن يبدأ الدفع فى وقت لا يزيد عن ستة أسابيع قبل الأسبوع المتوقع للولادة .

ويدفع الأجر المستحق للأمومة فقط للأسابيع التى لم تعمل فيه العاملة للشركة فى أى وقت من الأوقات .

الأجازة التى تمنح بسبب الأمومة Maternity Leave

يحق لبعض العاملات العودة إلى وظيفتهن السابقة أو إلى أى وظائف مشابهة فى أى وقت قبل نهاية الـ ٢٩ أسبوع بعد تاريخ الوضع وهو ما يعرف بأجازة الأمومة .

من هن المستحقات لأجر الأمومة Who is eligible for (SMP)

على المستحقات لأجر الأمومة أن يقضين خدمة مستمرة « بصرف النظر عن ساعات العمل المقضية » لمدة لا تقل عن ٢٦ أسبوع حتى نهاية الأسبوع الـ ١٥ قبل الأسبوع المتوقع فيه الوضع (Ewc) .

ويعرف الأسبوع الـ ١٥ بالأسبوع التأهيلى (QW) . ويشترط أن تكون العاملة قد عينت على الوظيفة خلال جزء على الأقل من الأسبوع المؤهل .

وسوف تساعد الخرائط الواردة فى الشكل ٣ -٢ ، ٣- ٣ فى فهم النظام «على العاملة أيضاً أن تستوفى شروطا معينة» :

* الايقل متوسط أجر العاملة عن الحد الأدنى للأجر الذى يدفع عنه إشتراكات التأمين القومى .

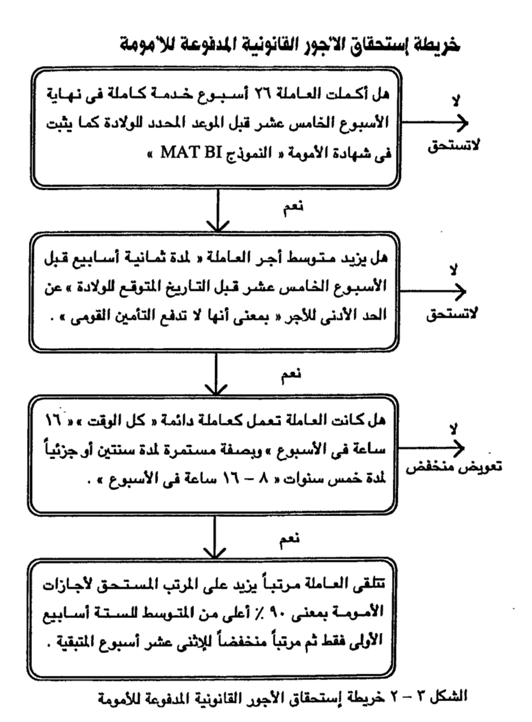
* أن تتوقف العاملة كلية عن العمل فى الشركة أو جزئياً بسبب الحمل أوالوضع .

* أن تستمر الخدمة حتى الأسبوع الحادى عشر قبل الأسبوع المتوقع للوضع ، أو أن الوضع يكون قد تم فيه . وتنطبق شروط خاصة على ولادات الأجنة الميتة والوضع قبل الأسبوع المتوقع للوضع .

* على العاملة أن تعطى إشعاراً كتابياً بالتاريخ الذى تنوى فيه الغياب فى أجازة الأمومة أو تنتهى خدماتها بسبب الحمل قبل ٢١ يوماً على الأقل قبل بدأ الغياب المستحق . فإذا أعطى الإشعار فى مدة أقل ، يمكن للشركة أن تقرر عما إذا كان معقولاً عملياً للعاملة أن تصحح مدة الإشعار . ويرفض دفع الأجر المستحق للغياب للأمومة فى حالة الخطأ أو الإخلال بالإشعار .

* يجب تقديم دليل على التاريخ المتوقع للوضع قبل دفع المستحق عن أيام الغياب بسبب الأمومة . فعادة ما يصدر الطبيب MAT BI « شهادة أمومة » . وعلى أن تصدر هذه الشهادة بين الأسبوع الـ ٢٧ من الحمل والأسبوع الثالث من فترة دفع الأجر المستحق للغياب للأمومة . وسوف تشرح هذه الفترة على الصفحة التالية . وفى بعض الحالات الاستثنائية فقط يمكن مد هذه المدة لفترة محدودة .

خريطة إستحقاق الأجور القانونية المدفوعة للأمومة



الشكل ٣ – ٢ خريطة إستحقاق الأجور القانونية المدفوعة للأمومة

العاملات غير المستحقات Execluded employees

هناك بعض العاملات اللاتى يستبعدن من تطبيق نظام الأجور المدفوعة لأجازات الأمومة . فالمرأة لا تستحق هذه الأجور إذا :

* قلت مدة خدمتها المستمرة عن ٢٦ أسبوع .
* لم تكن قد عينت فى الشركة خلال أسبوع الإستحقاق .
* متوسط أجرها أقل من الحد الأدنى الجارى « انظر مستويات الأجور» .
* لم تخطر الشركة إخطاراً صحيحاً أو لم تقدم شهادة طبية يثبت فيها أنها حامل .
* أنها كانت خارج المجتمع الأوربى فى الأسبوع الأول لفترة الأجور المستحقة للأمومة .
* يقبض عليها فى الأسبوع الأول لفترة الأجور المستحقة للأمومة .
* أن تعمل لدى صاحب عمل آخر بعد الوضع وخلال فترة إستحقاقها لأجور الأمومة ،وإنها لم تعمل لدى صاحب العمل الأصلى خلال الأسبوع المؤهل .

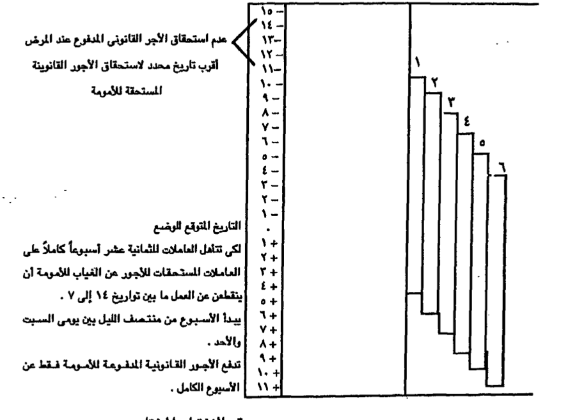
العاملة التى لا تستحق أجوراً عن أيام الغياب للأمومة عند بدء فترة الأجور المستحقة لغياب الأمومة تستمر فى عدم استحقاقها فيما بعد ، ومن الطبيعى أن تحال العاملات إلى نظام فوائد الدولة فى هذه الأحوال . وينبغى عليك أن تملأ نموذج SMP1 «الأجور القانونية المدفوعة للأمومة » للعاملة التى لا تستحق هذا الأجر .

خريطة إحتساب الأجور القانونية المدفوعة للأمومة

إسم العاملة : تاريخ التعيين :

تاريخ الوضع : « أدخل فى الصندوق رقم ٥ »

الإستحقاق : أعلى / أدنى « انظر إلى خريطة الاستحقاق »



رقم الإختيار المختار

توقيع صاحب العمل

توقيع العاملة

الشكل ٣ -٣ خريطة إحتساب الأجور القانونية المدفوعة للأمومة

معدلات الأجور Payment rates

يوجد نوعان من معدلات الأجور المدفوعة للأمومة

المعدل الأعلى The higher rate

لكى تستحق العاملة المعدل الأعلى يجب أن تكون قد عملت ١٦ ساعة أو أكثر فى الأسبوع لمدة سنتين على الأقل كذلك العاملة التى تكون قد عملت ما بين ٨ ساعات و١٦ ساعة فى الأسبوع لمدة خمس سنوات . ويحتسب هذا المعدل على أساس تسعة أعشار متوسط المرتب الأسبوعى للعاملة ، المحسوب على أساس الثمانية أسابيع السابقة . يدفع هذا الأجر لمدة ستة أسابيع ، ثم تصرف العاملات المعدل الأدنى للمدة الباقية .

المعدل الأدنى The lawer rate

يدفع هذا المعدل الأدنى للأجور القانونية التى تستحق عن أجازات الأمومة لمدة ١٨ أسبوع للعاملات اللاتى لا تستحقن المعدل الأعلى ، ولمدة ١٢ أسبوع للعاملات اللاتى صرفن المعدل الأعلى للست أسابيع الأولى . وتحدد قواعد DHSS مقدار الأجر القانونى المدفوع للأمومة .

تخضع الأجور القانونية المدفوعة للأمومة مثل الأجور القانونية المدفوعة عند المرض للخصومات المقررة للضرائب والتأمين القومى .

ويتم دفع هذه الأجور فى نفس الأيام العادية المقررة لدفع الأجر العادى .

قد يفضل أن تدفع الأجور المستحقة لغياب الأمومة كمبلغ إجمالى ومع ذلك ، يقتصر هذا الإجراء على الظروف الإستثنائية فقط ، فإذا ما فقدت العاملة إستحقاقها قد تجد نفسك تكون فيه العاملة مدينة لك . العاملة التى تعمل خلال أى جزء من الأسبوع خلال

فترة الغياب المدفوعة بسبب الأمومة لا تستحق هذا الأجر عن كل الأسبوع . يمكنك أن تطالب بالمبالغ المدفوعة من التامين القومى كما تفعل فى رد المبالغ المدفوعة للغياب بسبب المرض . وهنا أيضاً ينبغى حفظ سجلات دقيقة عن كل حالة .

من تستحق اجازة الأمومة ؟ Who is eligible for maternity leave?

لكى تكون العاملة مستحقة لأجازة الأمومة ينبغى أن تستمر خدمتها فى الشركة ١٦ ساعة على الأقل فى الأسبوع لمدة لا تقل عن سنتين عند بداية الأسبوع الحادى عشر قبل التاريخ المتوقع للوضع . أيضاً العاملات اللاتى عملن بين ٨ ساعات و ١٦ ساعة فى الأسبوع عليهن أن يقضين ٥ سنوات فى الخدمة المستمرة قبل أن يصبحن مستحقات . السيدات اللاتى يعملن فى شركات صغيرة عدد العاملين فيها يقل عن خمسة أفراد ليس لديهن الحق فى العودة إلى العمل .

العاملات من صاحبات الخدمة المؤهلة واللاتى يرغبن فى ترك الوظيفة بسبب الحمل يستحقن أجازة الأمومة شرط أن يتبعن الإجراءات الصحيحة :

* أن تكون الإستقالة مكتوبة قبل ٢١ يوم على الأقل قبل بدء الغياب .
* ينبغى أن ينص على الرغبة فى العودة للعمل فى خطاب الإستقالة وشهادة الطبيب التى تبين التاريخ المتوقع للوضع « إذا كانت هذه هى الحالة » .
* ينبغى أن تستمر الخدمة حتى إحدى عشر أسبوعاً قبل الولادة إلا إذا تركت العاملة العمل لأسباب تتعلق بالحمل .
* يجب إرسال إشعار مدته ٢١ يوماً من التاريخ المحدد للرجوع إلى العمل .
* ينبغى ألا يتعدى ميعاد الرجوع للعمل ٢٠ أسبوعاً بعد تاريخ الوضع إلا بناء على أسباب صحية أو بناء على طلب من الشركة ، وفى هذه الأحوال يمكن أن تؤجل العودة لمدة تصل إلى أربعة أسابيع .

* الأتصال من جانب الشركة فيما يتعلق بحق الرجوع إلى العمل يجب العلم به كتابة خلال ١٤ يوماً .

يحق لك أن تعيد تعيين العاملة فى وظيفة مشابهة ولكن ليس بالضرورة إلى وظيفة فى نفس مضمون الوظيفة الأولى والشروط كالتى كانت تشغلها العاملة فيما سبق . على أن تكون الشروط والأوضاع المقدمة للعاملة عند عودتها للعمل يجب ألا تقل من حيث المزايا التى كانت تطبق عليها كما لو لم تكن قد تغيبت .

وحيث أن الحقوق فى الفوائد تتوقف على طول مدة الخدمة فإن مدة الغياب التى تستحق عنها أجور للأمومة لا تؤثر عادة فى طول مدة الخدمة . مجموع مدد الخدمة قبل وبعد فترة الإنقطاع تشكل طول مدة الخدمة . ولا تكتسب الفوائد خلال أجازات الأمومة ولكن يمكن أن تمنح الفوائد بعد الرجوع للخدمة بنسبة مئوية حسب العمل المؤدى .

لا تقطع أجازة الأمومة استمرارية الخدمة وتعتبر كخدمة متصلة لحقوق الأشعارات والعمالة الزائدة وأجازات أمومة أخرى .

لمساعدتك فى إحتساب فترات أجازات الأمومة بطريقة صحيحة يجب أن يبلغ عن تاريخ الوضع الفعلى كتابة خلال عشرة أيام .

من الممكن أن تستمر فى دفع أجور النساء اللاتى لم تعد تعملن لديك أو العاملات اللاتى لا يملكن حق الرجوع للعمل . فى هذه الأحوال يجب أن تبحث الوضع مع مفتش الضرائب المحلى .

ولمعلومات أكثر عن الأجور المدفوعة للغياب للأمومة فضلاً إرجع إلى مكتب DHSS المحلى وأحصل على نسخة من مرشد أصحاب الأعمال الخاص بالأجور القانونية المدفوعة للأمومة .

أجور الأجازات الرسمية Holiday Pay

ينص قانون حماية التوظيف الموحد الصادر عام ١٩٧٨ على أن أية شروط أو نصوص تتعلق بالأجازات الرسمية بما فى ذلك أجازات البنوك والأجازات العامة ، وأجور هذه الأجازات لابد من تضمينها كتابة فى صيغة عقد العمل والتى تعطيها للعامل قبل ١٣ أسبوع بعد تعيينه للعمل بالشركة . وفى أغلب الأحوال ينبغى الإتفاق على الأجازات وأجور هذه الأجازات فى عقد التوظيف .

لا توجد حقوق قانونية للعامل فى الأجازات المدفوعة إلا كما يلى :

* أجازات البنوك والأجازات العامة « كما يتفق عليها فى العقد » .
* الصبية الصغار العاملون فى المصانع .
* العاملون الخاضعون لقرار الأجور الصادر قبل ٢٥ يوليو سنة ١٩٨٦ .

ضمان دفع الأجور فى حالة عدم إسناد أعمال فى يوم معين

Guarantee Payments

ينص قانون حماية التوظيف الموحد الصادر فى عام ١٩٧٨ على أن العاملين الذين قضوا فى الخدمة المستمرة أربعة أسابيع أو أكثر يستحقون تعويضاً بحد أقصى ، إذا لم يتاح لهم العمل فى يوم من أيام العمل الرسمية ، من الأهمية دراسة آثار ذلك إذا كان هناك إحتمال لوجود هذه الحالات لدى شركتكم .

ماذا يمكنك خصمه من الأجور ؟ What do you deduct from pay ?

يخضع جميع العاملين لنصوص قانون الأجور الصادر فى عام ١٩٧٦ . عادة ما تقتصر الخصومات التى يقطعها صاحب العمل بحق مطلق من الأجور والمرتبات على

اقساط التأمين القومى وضريبة الدخل PAYE . وفى ظل أحكام هذا القانون لا يجوز لصاحب العمل الخصم من أجور ورواتب العاملين غير ما سبق إلا :

* إذا ما ورد بموجب إتفاق فى عقد العمل .
* إذا أعطى رب العمل إشعاراً كتابياً برغبته فى إجراء الخصم لسبب معين ، وإذا وافق العامل على الخصم كتابياً .

ويعطى قانون الأجور الصادر عام ١٩٨٦ بموجب نصوص خاصة لأصحاب الأعمال فى بعض الأنشطة والمهن الحق فى إجراء خصومات على العاملين فى هذه الأعمال :

مثال: العاملين فى خدمة محطات البنزين لما يحدث فى نقص فى الحصيلة أو فى البضاعة . على أن هذه الخصومات محدودة بمقدار ١٠ ٪ من الأجر الإجمالى .

الضـــريبـــة Tax

إذا ما وجه إلى هذا الكتاب بعض من القصور فإن ذلك يعنى أن معظم نواحى النظام الضريبى المتعلقة فقط بعملك هى التى يغطيها . عليك أن تتصل بمكتب الضرائب المحلى وتتعامل مع موظفيه عن قرب . يعطى هذا المكتب مجموعة من المعلومات لأولئك البادئين فى أنشطتهم . وتعتبر تلك المجموعة مرشداً مفيداً لوضع الأنظمة بطريقة يمكن بها معالجة مسئوليات الضرائب بدقة .

إن مسئولية صاحب العمل أن يخصم المبلغ الصحيح للضريبة من أجور ومرتبات العاملين ، مع حفظ السجلات لهذه الأجور وتلك الخصومات ، وأيضاً عليه أن يسدد إلى مكتب الضرائب المبلغ المستحق كل شهر ، وفى نهاية السنة الضريبية على صاحب العمل أن يرسل كشفاً إلى مكتب الضرائب موضحاً فيه جميع المدفوعات والخصومات الواقعة

على مرتبات الأفراد خلال السنة . ويطلق على النظام الذى يجعل بموجبه مكتب الضرائب صاحب العمل مسئولاً عن جميع الضرائب « إدفع كلما كسبت » .Pay As You Earn (PAYE) جميع العاملين في شركتكم بما في ذلك المديرين مغطون بنظام (PAYE) .

ينبغى التفرقة بين «أ» هؤلاء الذين تم تعيينهم بمعرفتك « فى هذه الحالة تقع عليك مسئولية خصم الضريبة من الأجور والمرتبات ثم تسددها إلى الدخل القومى . «ب» أولئك الذين يقدمون لك أعمالاً بمعرفتهم من أصحاب الحرف « وفى هذه الحالة يسأل صاحب هذه الحرفة عن الضريبة المقررة عليه » .

عامل معين أو صاحب حرفة Employed or self - employed

إذا كنت فى شك فى معاملة شخص ما كعامل لديك أو كصاحب حرفة لأغراض الضرائب إسأل نفسك فإذا كانت إجابات الشخص على الأسئلة التالية بنعم كانت صفة هذا الشخص عامل لديك :

* هل عليك القيام بالأعمال التى إتفقت أن تقوم بها بنفسك « أى لا يسمح لك أن ترسل بديلاً عنك أو تعيين آخرين للقيام بها »
* هل يمكن لأحد أن يوجهك فى العمل ؟ ومتى وكيف يتم ذلك ؟
* هل يمنحك أحد أجازات . أجور فى حالة المرض أو المعاش ؟ « علماً بأن كثيراً من العاملين لا يحصلون على ذلك »
* هل يدفع لك مبلغ .... فى الساعة ، فى الأسبوع ، فى الشهر ؟ هل يمكن أن تحصل على أجور إضافية ؟ « علماً بأن كثيراً من العاملين يحصلون على عمولات أو على أساس القطع المنجزة من العمل » .

* هل يتوقع منك العمل عدداً من الساعات ؟ أو عدداً محددا من الساعات فى الأسبوع أو فى الشهر ؟
* هل تعمل بصفة أساسية أو كلية لشركة معينة ؟ « تذكر أن كثيراً من العاملين يعملون لأكثر من صاحب عمل واحد » .
* هل يتوقع منك أن تعمل على مواقع العمل الخاصة بالشخص الذى تعمل لديه أو فى أى موقع من المواقع التى يحددها ؟ « تذكر بأن بعض أصحاب الحرف مثل السباك يعمل فى موقع الشخص الذى يتلقى خدمته حسب طبيعة عمله » .

إذا أجاب الشخص « بنعم » على الأسئلة التالية فإنه فى الغالب ما يكون من أصحاب الحرف الذين يديرون أعمالهم بأنفسهم :

* هل أنت مسئولاً مسئولية كاملة عن الكيفية التى يدار بها مشروعك ؟ هل تخاطر برأس مالك فى المشروع ؟ هل أنت مسئولاً عن الخسارة والحصول على الأرباح؟
* هل تراقب نفسك على ما تقوم به من أعمال ، إذا قمت بذلك ، فكيف يتم ذلك ومتى وأين ؟ « ولو أن كثيراً من العاملين لديهم قدراً محترماً من الإستقلالية » .
* هل تقدم المعدات الرئيسية التى تحتاجها لأداء العمل « ليس فقط الأدوات الصغيرة والتى يمكن للعاملين إحضارها والعمل بها » .
* هل أنت حر فى تعيين عاملين آخرين بموجب الشروط التى تضعها للقيام بالأعمال التى اتفقت على أن تقوم بها . « تذكر أنه يمكن للعامل أن تكون له الصلاحية لتفويض أحد للقيام بالعمل أو تشغيل آخرين نيابة عن صاحب عمله».
* هل عليك عبء تصحيح الأعمال الغير مرضية فى وقتك الخاص وعلى نفقتك ؟

إذا كان الشخص من أصحاب الحرف ، يكون مسئولاً عن :

* إبلاغ مكتب الضرائب بأن لديه مشروعه الخاص .

* يرسل لمكتب الضرائب نموذج كل عام يوضح فيه دخله لكى تقدر الضرائب المستحقة « يرسل مكتب الضرائب نموذجاً موحداً لهذا الغرض » .
* دفع الضرائب : فى السنة الضريبية الأولى لبدء العمل الحر ، ليس على الشخص أن يدفع ضريبة إلا بعد نهاية تلك السنة ، وبعد ذلك تدفع الضريبة على دفعتين فى ١ يناير و ١ يوليو من كل سنة .

وإذا كنت فى شك فى أمر ما اتصل بمكتب الضرائب المحلى الذى يسدى لك النصح بطريقة أكثر شمولية .

ينبغى أن تستخدم نظام PAYE حتى ولو إدعى الفرد أنه صاحب حرفة أو أنها شركة محدودة إلا إذا قدم الفرد شهادة إعفاء من الضريبة . ومن المفيد أن تقوم باستخدام PAYE إذا كنت فى شك من أى شخص أو أشخاص يعملون معك أو لأجلك .

معدلات الضريبة Tax rates

تحدد الميزانية التى يعلن عنها فى إبريل من كل عام معدل الضرائب ، ويتوقف هذا المعدل على مستوى دخل الفرد . كما أن مستوى الإعفاءات من الضرائب تختلف بالظروف الشخصية للعامل . فيعطى كل عامل رقم ضريبى والذى يأخذ ذلك فى الأعتبار . سيمدك مكتب الضرائب بمجموعة من جداول الـ PAYE الضريبية والتى توضح الكم الواجب خصمه فى كل حالة . ولمعلومات أكثر إتصل بمكتب الضرائب المحلى .

لمعلومات اكثر For more information

تجد المساعدة والمعلومات فى مكتب الضرائب المحلى ، إسأل عن مجموعة البادئين فى المشرعات الجديدة . وينبغى أن تتاكد من أن المجموعة تتضمن معلومات محددة خاصة

إذا كنت فى منتصف السنة الضريبية . بعض المعلومات المفيدة من مكتب الضرائب تتضمن :

* دليل صاحب العمل إلى PAYE .
* كروت الـ P.8 .
* ضريبة الدخل القومى ٤٨٠ ، ملاحظات على المصروفات ، المدفوعات والمزايا التى يتمتع بها المديرين وبعض العاملين .
* جداول الـ PAYE الضريبية .

التأمين القومى National Insurance

عليك أن تخصم التأمين القومى من مرتبات أو أجور جميع العاملين ، إذا كان ذلك مطبقاً . ويعرف العامل الذى يطبق بشأنه ذلك كل شخص يعمل فى بريطانيا العظمى فى عمل يخضع للجدول E الخاص بضريبة الدخل . وعليك أيضاً أن تدفع إشتراكات صاحب العمل للتأمين القومى . وإذا كنت فى شك فى مدى مسؤلياتك فى هذا الشأن اتصل بمكتب DHSS المحلى .

العاملون المستثنيون Execluded Employees

إذا لم يرد ذكر العامل فى أحد المجموعات التالية من الأفراد ، عليك أنت والعامل أن تقوما بتسديد الإشتراكات :

* العاملون تحت سن ١٦ .
* العاملون الذين وصلوا إلى سن التقاعد « ٦٥ للرجال و٦٠ للنساء » «هذه التفرقة قد تتغير فى ضوء القضايا الحديثة أمام المحاكم » .
* العاملون فى أكثر من وظيفة ، والذين يقدمون نموذج ٩٥٠ RD .

* بعض الزوجات والأرامل اللاتي اخترن دفع معدلات مخفضة ، وهي حالات نادرة للغاية حيث أنه أوقف العمل بها وعليهن أن يقدمن شهادات إعفاء CF ٣٨٣ أو ٣٨٠ CFA .

إذا كان لدى شركتك نظام للتقاعد المهنى يمكنك أن تطالب لك وللعاملين لديك بدفع إشتراكات بمعدل أقل . وهو ما يعرف « الخروج من اتفاقيات» نظام التقاعد الخاص بالدولة .

معدلات الدفع Payment rates

يدفع العاملون معدلات مختلفة لإشتراكات التأمين القومى حسب مرتباتهم السنوية . ويعامل الجميع نفس المعاملة ما لم يقعوا ضمن أحد المجموعات سالفة الذكر أو إذا كانوا مديرين للشركة .

يعامل المديرون معاملة مختلفة عن سائر العاملين ، فإذا كتب بصدد دفع مرتباً أو مكافأة إلى أحد المديرين ، عليك أن تتأكد أن لديك نسخة حديثة لنموذج .N. 135 و N. 1208 « نطاق الإشتراكات » . والإشتراك الذى تدفعه باعتبارك صاحب عمل يختلف أيضاً بنسبة مئوية من الراتب السنوى الذى تمنحه للعامل . يمكنك أن تطالب التأمين القومى التابع لك بأى مدفوعات تم دفعها طبقاً للقانون والتى تتعلق بالأجور القانونية المدفوعة عند المرض أو الأمومة .

ولمعلومات اكثر :

عليك أن تحصل على نسخة من مرشد صاحب العمل الخاص باشتراكات التأمين القومى من مكتب DHSS المحلى . كما تفيد الكراسات التى تشمل الخروج من اتفاقيات نظام التقاعد الخاص بالدولة CF ٣٩١ .

مرفقات قانون الكسب لسنة ١٩٧١ Attachment of earnings Act 1971

فى ظل هذا القانون يمكن أن يكون لدى العامل الذى حكمت عليه المحكمة بغرامة أو بدين « ينطبق هذا فقط فى إنجلترا وويلز » مرفقا للقرار الذى صدر ضده . وفى ظل هذه الظروف يقوم صاحب العمل بالخصم من أجور العامل مع تقديم الخصم للمحكمة . ومع ذلك يظل مرتب العامل خاضعاً للخصومات الأخرى الخاصة بالمعاش والخاصة بـ (PAYE) ، واشتراكات التأمين القومى .

ومع أن حالات مرفقات القرارات نادرة إلا أنه يفضل أن تحيط بها علماً . وفى اسكتلندا لا يسرى القانون الخاص بمرفقات قانون الكسب ، وبدلاً منه يطبق قانون حدود الحجز على الأجور «اسكتلندا» الصادر فى سنة ١٨٧٠ والذى يحدد الكم من المال الذى يمكن الحجز عليه من أجور العامل إلى نصف أى مبلغ يزيد عن ٤ جنيه استرلينى فى الأسبوع .

إجراءات الدفع : Payment procedures

لا يوجد نظام خاص ينظم كيفية دفع الأجور والمرتبات للعاملين ، حيث يتقرر ذلك بالموافقة بينك وبين العامل والتى يجب أن يتضمنها عقد التوظيف . وعليه ينبغى عليك ألا تغير مواعيد دفع الأجر إلا بموافقة العامل وإلا تعتبر مخالفة قانونية .

إعتباراً من ١ يناير سنة ١٩٨٧ لم يصبح للعمال اليدويين حقاً فى صرف مرتباتهم نقداً . فطريقة الدفع يتفق عليها بين صاحب العمل و العمال ، إلا أنه فى بعض الأحوال وبالنسبة للعاملين الذين ألحقوا بالعمل قبل ١ يناير سنة ١٩٨٧ عندما صدر قانون الأجور فيمكنهم الإستناد إلى الحق الذى يخول لهم صرف المرتبات نقداً .

تجد معظم الشركات الأمر أكثر مرونة للدفع إما بواسطة الشيكات أو بأمر مفتوح يوجه للبنك . فإذا قررت الدفع بواسطة الشيكات فتذكر أن العاملين لديك لن يتمكنوا من صرف هذه الشيكات لمدة ثلاثة أيام من تاريخ استلامهم لها .

يجب إعطاء العاملين قبل أو فى يوم الدفع توضيحات مفصلة عن المبلغ المدفوع متضمنة التفصيلات التالية :

* الأجر / الراتب الإجمالى .
* الأجر / الراتب الصافى .
* الخصومات المتنوعة وأسبابها مثل ضريبة الدخل / التأمين القومى .
* الخصومات الثابتة وأسبابها كالخصومات الرضائية مثل الإشتراكات فى إتحادات / نقابات المهن ، نظم الإدخار ... إلخ بشرط موافقة الموظف الكتابية .
* فى الحالات التى تدفع فيها أجزاء من صافى المرتب بطرق مختلفة يذكر الكم وطريقة دفع كل جزء من هذه الأجزاء .

تنوع المدفوعات Types of payment

توجد أنظمة مختلفة يمكن إستخدامها لكى تعوض العاملين . تتضمن التالى :

* الأجور حسب الوقت : على أساس الساعة / الأسبوع / الشهر .
* الأجور على أساس نتائج العمل الفردية أو الجماعية .
* المشاركة فى الأرباح .
* علاوة الجدارة .
* تدرج المرتبات تبعاً لمدد الخدمة .

معدلات الأجر على أساس الوقت / بالساعة أو الأسبوع أو الشهر

Time rates, hourly, weekly and monthly

+	—
- مساواة فى المرتبات التى تصرف للعاملين القائمين بنفس الأعمال .	- لا يكافىء الجهد الشخصى .
- سهولة فى إدراج المرتبات فى الميزانية وقدرة على التنبؤ بقائمة المرتبات .	- لا يعطى حافزاً للعامل لكى يعمل أفضل من غيره من الزملاء .
- سهولة فى الدفع من جانب إدارة الرواتب ويمكن الصرف عن طريق الأمر الدائم للبنك مع تعديله من وقت لآخر .	

الأجور على أساس نتائج الأعمال الفردية أو الجماعية

Payment by results for individuals and groups of individuals

+	—
- تكافىء الجهود الفردية والجماعية .	- يصعب إدارته أحياناً ، يستنفذ وقتا طويلا .
- تزيد من الحوافز .	- قد يتنافس الأفراد من أجل الدفع بالنتائج على أساس فردى ومن ثم يمكن أن يؤثر فى علاقات العمل .
- إذا كانت الحوافز جماعية ، قد تخلق روح الفريق القوية .	- ليس مناسباً لجميع الأفراد مثل الإداريون .
- مفيدة بصفة خاصة للعاملين فى ميدان الإنتاج والبيع .	- الأفراد فى حالة نظم الحوافز الجماعية قد لا يهتمون .
- تعطى العامل السلطة فى تحديد معدل أجره ومستوى التطبيق .	- صعوبة وضع الميزانية لقسم الرواتب .

المشاركة فى الأرباح Profit sharing

+	—
- يزيد من شعور العاملين بمساهمتهم فى الشركة ، ويكون ذلك مفيداً بصفة خاصة فى الشركات الصغيرة . - يمكن إستخدامه لكل مجموعات العاملين .	- يصعب إدارته . - يصعب التفرقة بين الأفراد بالنسبة لما يدفع لكل منهم . - ليس بالضرورة سببا لزيادة الإنتاجية . - تأكل الأرباح كالعادة بالإضافة إلى المرتب . - العاملون فى الشركات الصغيرة بصفة خاصة قد ينظرون إليها كجزء من الدخل الكلى بما يؤدى إلى عدم الرضا لمجمل المرتبات والأرباح .

معدلات علاوة الجدارة Merit ratings

+	—
- تكافىء الأفراد لزيادة تعهداتهم وجهدهم فى وظائف معينة . - تفرق بين الأفراد على أساس الجهد المبذول . - تستخدم كحافز .	- تتطلب عناية فى الإستخدام بطريقة يشعر الجميع بعدالتها . - يمكن أن تجعل العاملين يتوقعون دفع هذه العلاوة كجزء من مجموعة المرتبات والمزايا وليس على أساس عملية ناجحة واحدة .

معدلات المعـــاش **Rates for age stucture**

+	—
- يسمح للأفراد الأصغر سناً للنمو في وظائف الشركة .	- يدفع للأفراد معدلات مختلفة رغم قيامهم بنفس الأعمال .
- يسمح للأفراد أن يتعايشوا زيادة الأجور .	- قد ينظر إليه دائماً باعتباره وسيلة للدفع غير عادلة .

الفوائـد **Benefits**

توجد فوائد أخرى مختلفة يمكن أن تدفع للعاملين بالإضافة إلي المرتبات . هذه الفوائد تشمل :

* زيادة في الأجازات الرسمية .
* نظام دفع المرتبات للمرض .
* نظام الإستشفاء في المستشفيات الخاصة .
* سيارات الشركة .
* بدلات السفر .
* المعاشات .
* الوجبات المدعمة / السفر المدعم .
* المشتروات المدعمة .
* المساعدة في الإسكان .

غالباً ما يهدف منح المزايا والفوائد فى الشركات الصغيرة إلى جذب العاملين والإبقاء عليهم . وتشكل هذه الفوائد والمزايا مصروفات إضافية بالنسبة للشركة . وقد استقرت بعض هذه الفوائد السابق ذكرها مثل المعاشات وأصبحت مقبولة كقاعدة ذائعة الإنتشار .

إن دفع أياً من هذه الفوائد عيناً يعتبر فى الوقت الحالى أحد الميزات الرئيسية لأنها أرخص للشركة بسبب الضرائب التى كان يمكن لها أن تدفعها إذا كانت هذه الفائدة جزءاً من مجموع الفوائد التى تعطى له . كما أنها تكون ذات فائدة أفضل للعامل ، وينبغى أن يسجل هنا أن بعضاً من هذه الفوائد يفرض عليها ضرائب . تشاور مع مكتب الضرائب المحلى للحصول على التفصيلات .

الفصل الرابع

إدارة العاملين Managing staff

إدارة القوى العاملة □ تحفيز القوى العاملة □ إرتكاب الأخطاء □ تأديب العاملين □ معالجة تظلمات الأفراد □ معالجة غياب العاملين □ الحوار مع العاملين □ معالجة الضغوط .

من المميزات الرئيسية التى تمتيز بها الشركاء الصغيرة على الشركات الأكبر هى عدم وجود البناء الإدارى والرسمى الجامد ، فعندما تكون الشركة صغيرة تقترب المسافات بين العاملين ومديريهم وتوثق العلاقات الأخوية بينهم ، وغالباً ما يكون العاملون أقارب أو أصدقاء أو زملاء من وظائف سابقة ويسود جو العمل إخلاص قوى وتتحد الرغبات فى أن يروا شركتهم مزدهرة .

وبنمو الشركة يتطلب الأمر تغييراً فى هذه العلاقات ، فلن يكون هناك وقت للأحاديث غير الرسمية مع كل عامل حتى تتأكد من أن الجميع بخير وأن كلاً منهم يعمل باقصى جهده . ولن يصبح أمراً مناسباً أن يكون رئيس الافراد صديقاً حميماً لمرؤسيه ، بل سيتطلب الأمر أن تنمى نماذج للإدارة أكثر تطوراً ونموذجاً للإدارة العامة تراه مناسباً.

إدارة القوى العاملة Managing the workforce

ماهو النموذج الادراى الذى ينبغى عليك أن تتبناه ؟

What management style should you adopt ?

لايوجد نظام أمثل للإدارة وسيتوقف إختيارك على الموقف الذى تجد نفسك فيه . هناك خياران : طريقة « أنت سوف » "You Will" وطريقة « هل لك » "Will You" ففى بعض الأحوال ستشعر بضرورة تبنى الخيار الأول خاصة عندما تشعر أنه من الضرورى أن تسيطر على السلطة . وفى أحوال أخرى ستجد أن الطريقة الثانية هى أنسب الطرق حيث ستعتمد على تعاون العاملين الكامل . ومن المهم هنا ألا تنتقل من طريقة لأخرى بسرعة كبيرة .

ما هو السر وراء إدارة العاملين الجيدة ؟

What is the secret of good people management ?

سر النجاح فى الحقيقة هو أنت ، إعترف عند الخطأ وأسأل المساعدة عندما تحتاج إليها ، فالقول بأن المديرين يعلمون كل شىء أصبح أسطورة قديمة ، فالعاملين قد يعلمون أكثر منك ويكون ذلك مفيداً إذا ما استخدم ذلك إستخداماً صحيحاً .

لكى تكون قادراً على إدارة الناس بطريقة صحيحة ، عليك أن تهدف دائماً إلى تغطية الإحتياجات الخمس الأساسية التالية للعاملين لديك :

(أ) أخبرنى بما تتوقع منى .

(ب) إعطنى الفرصة لكى أنجز أعمالاً .

(جـ) إرشدنى عند الحاجة .

(ء) أخبرنى بأحوالى وموقفى من العمل .

(هـ) كافئنى بقدر مساهماتى .

لقد حدد چون هامبل أحد رواد الإدارة بالأهداف الخمس إحتياجات سالفة الذكر .

رغم وضــوح هذه الحـاجـات إلا أن قليـلاً من المديرين يتـأكـدون أن كل حـاجـات مرؤسيهم قد تحـققت . فالمدير الجيد هو الذى يتأكد من أنه قد حقق فعلاً إحتيـاجات العاملين فى المجالات المذكورة أعلاه .

كيف تصل إلى إتخاذ القرار ؟ How do you approach decision making ?

أحد الوظائف الأساسية للمديرين ، بل ربما تكون الوظيفة التى غالباً ما تصاحبهم طول الوقت هى إتخاذ القرار .

فبالنسبة للمديرين المعينين حديثاً تعتبر عملية إتخاذ القرار هى أصعب المهام التى يقومون بها ، فهناك خوف دائم من إتخاذ قرار خاطىء . ومن الطبيعى أن تجد صعوبة فى تحديد عما إذا كانت الإجابة إجابة صحيحة أو خاطئة لأى موقف حيث أن ذلك يتوقف على عدد من المتغيرات المتاحة فى ذلك الوقت . ومع ذلك ومن أجل إتخاذ قرار أكثر منطقية ودراسة ، يمكن إتباع الطريقة البسيطة التالية :

* أول خطوة هى أن تحدد المشكلة ، فإذا كان هناك أكثر من مشكلة حاضرة ، حاول أن تتعامل مع مشكلة واحدة فى المرة الواحدة كلما كان ذلك ممكناً .
* الخطوة التالية هى أن تجمع المعلومات التى تحتاج إليها لمساعدتك فى إتخاذ القرار . وتعتبر هذه الخطوة – بصفة خاصة – هامة عندما لا تشعر بالصورة الكاملة للموقف .

أيضاً تعطيك مرحلة جمع المعلومات فرصة إيجاد أدلة تدعم القرارات التى تتخذها .

* تلى ذلك مرحلة النظر إلى المعلومات المقدمة والمجمعة ثم النظر إلى بدائل الحلول المختلفة التى تتاح . وتنبأ بأثر كل من هذه الحلول على الناتج النهائى .

* والمرحلة التالية هى مرحلة إتخاذ القرار ، فالآن لديك كافة المعلومات ووازنت بين مزايا وعيوب كل طريق يمكن أن تسلكه من الطرق المختلفة . فإذا أخذت ذلك كله فى الاعتبار يجب أن تتخذ قرارك . وتذكر أنه فى مراحل مختلفة نتخذ نحن جميعاً قرارات تظهر أنها خاطئة فيما بعد أو خارجة عن الخط الذى كنا نود أن نكون فيه . ومع ذلك فإن إتباع صيغة منطقية تقلل من مخاطر ذلك .

يجب تذكر مرحلة هامة – تلك المرحلة التى غالباً ما تنسى أو تهمل وهى جمع المعلومات – المرحلة الثانية – فعندما يواجه كثير من المديرين بسؤال أو استفسار – يشعرون تحت الضغط – بوجوب إسداء الإجابة الفورية ، وكمدير يجب أن تتذكر أنك لست مضطراً لإتخاذ قرار فى الحال . ففى دنيا الأعمال وبرغم حسم كثير من القرارات ، قليل فقط يتطلب إستجابة فورية .

توجد عدة مستويات لعملية إتخاذ القرار ، بعضها يمكنك أن تتخذها فوراً وأنت تشعر بسعادة . ومع ذلك لا يجب أن تشعر بالخوف من الإجابة على الأسئلة المباشرة عن طريق طلب بعض الوقت للتفكير ودراسة ما وجهت به فإذا أخبرت عاملين لديك بأنك تحتاج وقتاً لدراسة قرارك وسترجع لهم بعد ذلك . فإنه يلزم عليك أن ترجع لهم لتؤكد أنك لم توضع فى مستوى « سأرجع إليك » ياسيدى المدير .

بمجرد إصدار قرارك إتبع الأربع خطوات التالية للتأكد من أن قرارك قد نفذ بدقة .

نظم Organize

إن تنظيم العمل المطلوب يعتبر حيوياً بالنسبة للنتيجة النهائية . فإذا لم يتم ذلك ، فإن القرار لن ينفذ . إدرس من هو أفضل أو أنسب عامل لتنفيذ القرار . سيتوقف ذلك عما إذا كان عملاً يراد أن يستكمل أو نتيجة يراد بها أن تنتشر .

حفز Motivate

الدور التالى للمدير فى هذه العملية هو تحفيز الأفراد العاملين على استكمال العمل . ويتضمن ذلك وضع المستويات والأهداف ، ومتابعتها والتأكد من أن العاملين قد أدوا أدوارهم بكفاية ، وهنا دائماً ما تفوض السلطة .

إتصل Liaise

أنت الآن تمثل نقطة معلومات مركزية تجرى إتصالاتك بأعضاء فريقك كمجموعة أو كأفراد . وطبيعياً أن تكون الشخص الوحيد فى الفريق الذى لديه كافة المعلومات الخاصة بالموقف . قد تفوض السلطة هنا أيضاً .

راجع Control

يجب أن تراجع القرارات على أساس دورى ، وتقيمها وتعدلها فى ضوء الظروف المتغيرة .

كيف تستغل معظم وقتك ؟ How to make the most of your time?

« ... لكن ليس لدى أى وقت على الإطلاق ... » .

كثيراً ما تسمع هذه العبارة الشائعة كثيراً فى الشركات الكبيرة والصغيرة على حد

سواء . إلا أن قلة الوقت فى الشركات الصغيرة – مثل المشاكل الأخرى – نجده أكثر حدية ويشعر الناس بآثاره عكس الشركات الكبيرة .

تحدث مشاكل إدارة الوقت فى الوظائف التى تعطى شاغلها فرصة إختيار حرة لتوزيع الوقت بين مجالاتها المختلفة . مثل : الأدوار الإدارية والإشرافية .

فالعامل الذى يعد الأدوات فى خط الإنتاج – عكس المدير أوالمشرف – يعلم بالضبط ماذا يفعل ؟ كم ينبغى عليه أن ينجز ؟ ومن ثم ينظم نفسه لمقابلة الهدف .

تتغير أدوار المديرين والمشرفين بطبيعتها بصفة مستمرة ، ولو أنها دائماً ما تكون فى إطار إرشادى « أوصاف الوظيفة » ومن ثم تتغير الأولويات يوماً بعد يوم فى نفس الوقت .

كم مرة تتذكر فجأة فى نهاية يوم عملك وأنت خارج من مكتبك بأنك قد نسيت أن تقوم بعمل كان ينبغى عليك القيام به . أو يذكرك أحد بأنك سبق وأن ذكرت بأنك ستقوم بعمل ما فى ذلك التاريخ وتكون قد نسيت ؟

من الضرورى أن توفر وقت لكى تدير العاملين لديك ، وغالباً ما تتصل إدارة العاملين بإدارة العمل اليومى للمشروع اتصالاً لا خلاص منه ، ولكنك عليك أن تخصص وقتاً معيناً – لمسائل الأفراد الخاصة .

إن ذلك سيوضح للعاملين بأنك تشعر بأهمية هذه الناحية ضمن نواحى الشركة الأخرى . فإذا بينت للعاملين لديك بأنك قادر على إدارة وقتك بدقة ، ستحوذ احترامهم وستكون مثلاً جيداً لهم .

إعداد قائمة To Do A List

إحدى وسائل التغلب على المشكلة هى اتباع طريقة تدعى « إعداد قائمة « To Do " A List " . إننا جميعاً لدينا قائمة فى أذهاننا ، ولكن ولكوننا بشر لا نتذكر كل شيء دائماً فيها أو نضع الأولويات التى ينبغى أن تنظم فيها الموضوعات . هذه الطريقة « إعداد قائمة » بسيطة ومباشرة وسهلة الإستعمال . وغالباً ما تكون نتائجها مبهرة .

ببساطة سجل كل الموضوعات الرئيسية التى ترغب حقيقة أن تنجزها فى الأسبوع المقبل . فمثلاً :

- إدرس موضوع جهاز تليفون جديد .
- تحدث مع يعقوب بخصوص : الطلب الأمريكى .
- أنشر الإعلانات فى مجلة هيرالد فى الأسبوع القادم .
- اجتماع المديرين .
- إفحص الغلاية فى الوحدة رقم ٣ .
- احسب أرقام أهداف الشهر القادم .

بمجرد الإنتهاء من القائمة ، ضع أرقاماً توضح الأولويات والترتيب الذى ينبغى أن تؤدى به الأعمال مثل :

طلب ماكينة جديدة – ٦ .

إدرس موضوع جهاز التليفون الجديد – ٧ .

تحدث إلى يعقوب بخصوص : الطلب الأمريكى – ١ .

أنشر الإعلانات فى مجلة هيرالد فى الأسبوع القادم – ٢ .

اجتماع المديرين – ٣ .

افحص الغلاية فى الوحدة رقم ٣ – ٥ .

احسب أرقام أهداف الشهر القادم – ٤ .

وببساطة اتبع القائمة مع تحديثها عند الضرورة وغير من أرقام الأولويات عند وصول مسائل كثيرة تتطلب هذا الفعل . مثال ، بعد الحديث مع يعقوب سيكون الطلب الأمريكى فى الشهر القادم ، ومن ثم سيحتاج إلى وصول الماكينات الجديدة فى ميعاد يسبق الميعاد المقدر أساساً . قد يحدث أن تضيف إلى القائمة بعض المواضيع ، وبعضها قد يأخذ نفس رقم الأولوية . إن نقطة القوى الأساسية فى القائمة هى أن تسجل كل شىء فى حينه ، مع إعادة تقييم الأولويات مرة أخرى بالنظر إلى القائمة وإجراء التغيير المطلوب ويعنى ذلك أنك لن تنسى شيئاً لأنه موجود على القائمة ، احرص بألا تعطى موضوعات كثيرة نفس أرقام الأولويات . فإذا كان هناك ثلاث أولويات تحمل نفس الرقم إبدأ من جديد .

هذه الطريقة – مثل الطرق الأخرى – تتطلب تمريناً ، وعندما تتضخم قائمتك يمكنك فحصها لتقرر ما يمكن عمله بنفسك وما يمكن تفويضه لآخرين « إذا كان لديك من تفوض إليه » . هذه الجزئية من « إعداد قائمة » من أصعب الأشياء التى قد تواجهها باعتبارك مدير لشركة صغيرة ، كان من الممكن لك أن تعمل كل شىء بنفسك فى البداية وكم كان ذلك حسناً .

بمجرد ما قررت أن بعض موضوعات القائمة يمكن تنفيذها بواسطة آخرين ، اطلب منهم التنفيذ وهذا لا يعنى أنك أخرجت هذه الموضوعات من القائمة وإنما ببساطة أشر إلى

اسم المسئول عن تنفيذها الآن . فقط تشطب على الموضوع عندما تعلم بأن الشخص المسئول قد أنجزه ، لذلك يمكن إستخدام هذه القائمة للمتابعة . مثال :

تم شراء ماكينة جديدة لميتشام – ٢ .

إدرس موضوع جهاز تليفون جديد PAK .

انشر الإعلانات فى مجلة هيرالد فى الأسبوع القادم – ٢ .

نظم لاجتماع المديرين – ٤ KA .

افحص الغلاية فى الوحدة ٣ – ٥ .

إذا شجعت إستخدام « إعداد قائمة » كمثال يمكنك أيضاً إستخدام هذه القائمة كطريقة لإيجاد الأولويات العاجلة لمساعديك . ماذا يفعلون ؟ هل نسوا شيئاً كان ينبغى أن يكون على القائمة ؟ هل يضعون أرقام الأولويات بطريقة صحيحة أمام كل موضوع ؟ سيكون فى إمكانك مساعدتهم ، وتعريفهم بماذا تشعر باعتبارك مديرهم إزاء ما يأخذ أولوية .

بالإنتقال من « إعداد قائمة » على أساس فردى فالخطوة القادمة هى «إعداد قائمة» على أساس الشركة .سيساعدك ذلك فى عمل خطة التحركات والأحداث الخاصة بشركتك .

إصنع من نفسك نموذج Set your self a pattern

إحدى الأدوات المفيدة هى أن تضع نموذجاً يمكن إستخدامه للإستفادة بوقتك بفعالية كأن تجعل الرد على المكالمات التليفونية من الساعة ٩ – ١١ والاتصال بالتليفون من الساعة ٢ – ٣ ، والتوقيع على مطالبات المصروفات والخطابات من الساعة ٣٫٣٠ – ٤ ، فإذا استخدمت هذا النموذج كل يوم ، سيعتاد العاملون عليه ومن ثم سيخططون يومهم بالنسبة لك على هذا الأساس .

نظم أوراق العمل Arrange your paperwork

حاول أن تنظم مكتبك بحيث يكون لديك ملفاً للأعمال الجارية ، وملفاً معداً لتنفيذ الأعمال وملفاً لما يخرج من مكتبك . فإذا لم تستخدم أو تتعامل مع أحد هذه الملفات خلال اليوم فقد لا يكون موجوداً فى مكتبك . ويمكن أن يكون مخزوناً فى مكان آخر . دائماً ما تزدحم مكاتبنا وملفاتنا بغير نظام وقد تتكدس فى هذه الملفات معلومات قد نحتاج إليها مرة واحدة فى السنة .

احتفظ بيومية Keep a diary

من المؤكد أن يوميتك هى أهم أدوات إدارة الوقت . فإذا كان لديك سكرتيرة عليك دائماً أن تتأكد من أن يوميتك تتفق مع الأخرى التى تحتفظ بها لك . فإذا أردت متابعة موضوعاً بعد ثلاثة أشهر يمكنك أن تسجل ملاحظة على يويمتك فى اليوم المحدد بحيث إذا جاء هذا اليوم فإن ذاكرتك تتنبه تلقائياً .

إذا نويت عقد اجتماع مع شخص ما وأردت ألا يطول هذا الإجتماع أكثر من اللازم يمكنك أن تحدد ميعاد هذا الاجتماع قبل الغذاء ، وإذا تأخرت عن المواعيد المسجلة فى يوميتك فمكالمة تليفونية قصيرة يمكن أن تجنبك كثيراً من العناء ، إذا كان عليك أن تنظم إجتماعاً هاماً ، أو ميعاداً محدداً فى اليومية يتطلب منك إعداد مواد ، يمكنك أن تسجل ذلك فى اليومية قبل ثلاث أو أربع أيام .

تحفيز القوى العاملة Motivating the workforce

كيف تحصل على الأفضل من العاملين لديك

How do you get the most out of your employees

لكى تحصل على الأفضل من العاملين لديك ، فإنه يجب تحفيزهم . هناك عدد من النقاط الهامة ينبغى تذكرها عندما تحاول تحفيز الآخرين .

حفز نفسك بنفسك Be motivated your self

من أهم عوامل تحفيز الآخرين أن يكون لديك أنت الحافز . أن يكون لديك حباً للعمل وشعوراً بأنك جزءاً منه ، وأن يكون إتجاه العمل سبباً فى تحفيزك . أيضاً بتوضيح مساراً واتجاهاً للعمل للأفراد أعضاء الشركة ، ولإعطائهم شعوراً بالاستغراق ستكون قادراً عى تحفيزهم ، ستكون قادراً على إكتساب طاقات زائدة وتحفيزاً من العاملين لديك . والطريق إلى هذا هو أن تسألهم عن أفكارهم وأن تصغى إليهم ، فإن ذلك سيساعدهم فى الشعور بالإستغراق ومن ثم التحفيز .

إعرف أهدافك Know your goals

إذا لم تعرف إلى أين أنت ذاهب فلن تصل إلى هناك . لا يمكن للعاملين أن يعملوا بكافة طاقتهم مالم يكن لديهم أنفسهم هدف .

إعطى للعاملين أهدافا Give employees goals

يحتاج العاملون من صغيرى السن أو قليلى الخبرة أهدافاً قصيرة على عكس العاملين الأكبر سناً فالثلاثة الأشهر بالنسبة للبالغ من العمر ثمانية عشر عاماً تبدو وكأنها دهراً . ولا تعتبر الأهداف السنوية أهداف محفزة لأغلبية الناس . ولذلك فمن الحكمة أن توزع الأهداف على فترات ربع سنوية ، وشهرية وأسبوعية .

عندما يظن العاملون أنهم قريبون من أهدافهم سيبذلون أقصى جهدهم لتحقيقها ، أما إذا بدا الهدف بعيداً جداً سيكون ذلك بمثابة مهبطاً للهمة ولن يحاول العاملون تحقيقه. لذلك يجب أن تحاول دائماً أن تجعل أهداف العاملين قريبة منهم وضح لهم كيف يحققونها ، وكم هم بعيدون عن تحقيقها .

التحفيز من ذاتهم Motivate from within

تختلف أهداف الفرد عن أهداف المنظمة التى يعمل فيها ، فالأفراد يعملون من أجل إكتساب شيئاً إما فى إطار الشركة أو من خارجها . وعليك أن تتعرف على ذلك . وبمجرد أن تعرف ماذا يحتاج العامل من الحياة فبإمكانك توجيهه فى الإتجاه الصحيح .

بالرغم من أن تحفيزك للعاملين له حد معين ، فالقدر الأعظم من التحفيز يأتى من ذاتهم . من التطبيقات المفيدة هى توجيه أسئلة بطريقة غير رسمية للعاملين لديك لمعرفة متى يشعرون بالراحة النفسية « محفزين » ومتى يشعرون بعدم الرضاء « غير محفزين » أثناء العمل . سيساعدك ذلك لفهم ماذا يحفز العاملين . إذا تمكنت من تحفيز الزوج نحو هدف ما ، فإنك تحفز أيضاً الفرد بطريق غير مباشر . ولكى تفعل ذلك عليك أن تأخذ فى اعتبارك الزوج فى العمل فى كل مناسبة . فيمكنك أن تنظم مناسبات رياضية وإجتماعية . وليس من الضرورى أن تكون هذه المناسبات مدعمة من قبل الشركة لكى تحقق هذا الهدف .

إعترف بتقدم العامل فى العمل Acknowledge progress

يحب العاملون أن يحاطوا علماً بتقدمهم فى العمل ، وعليه تصبح التغذية العكسية Feed back ذات أهمية .

قدّر العامل Recognize the individual

يحتاج الناس تقديراً لأعمالهم لكى يعملوا بأقصى جهدهم أكثر من احتياجاتهم للمال . ومع ذلك . فمن الصحيح أن تقول إذا كان المال ضئيلاً ، فسيكون ذلك بمثابة عاملاً مهبطاً بالحافز . كلمة « عملاً طيباً » أو « إنجازاً ممتازاً » من الرئيس تحمل ثقلاً أكبر من كمية المدح الذى يقولها المشرف عليه . إدرس الحالة التالية :

السيدة جينجر تعمل فى المكتب من أيام الأثنين إلى الجمع من الساعة ٩ر٣٠ صباحاً إلى الساعة ٥ مساءً بإستثناء ساعة غذاء ، وهى سيدة يعتمد عليها وعاملة مجدة تحترم دائماً مواعيدها ، فهى دائماً ما تقضى نصف ساعة فى الغذاء بدلاً من الساعة الكاملة وغالباً ما تتأخر بعد الدوام لتواجه الأعمال الغير عادية . وفى خلال الأسبوعين الماضيين عملت عدداً من الساعات أطول من عدد الساعات العادية لمواجهة متطلبات نهاية السنة المالية . جميع العاملين فى القسم يعملون تحت ضغط كبير . طلبت السيدة / جينجر إذناً بترك العمل مبكراً فى أحد أيام الجمع بعد الظهر . إلا أن المشرف عليها رفض إعطائها هذا الإذن بسبب كثافة عمل نهاية السنة . وفى يوم الخميس بعد الظهر طلب منها المشرف عليها التأخر فى العمل حتى الساعة ٧ مساءً حيث أن هناك مشكلة رئيسية فى القسم ، إلا أن السيدة / جينجر رفضت .

ما هو الخطأ ؟

(أ) لم يكن هناك أخذ و عطاء ، ظلت السيدة / جينجر تقضى سنوات من العطاء وعندما طلبت فى حالة واحدة رداً قليلاً لهذا العطاء رُفض طلبها .

(ب) لم يسألها المشرف عن سبب طلبها فى ترك العمل مبكرة وهو يعرف ماهية هذه السيدة وأنها إذا طلبت مثل هذا الطلب فلابد وأن يكون هناك سبباً جوهرياً للغاية .

(جـ) الآن السيدة / جينجر فقدت تحفيزها ويحتمل أن ترفض أن تصبح مرنة مرة أخرى .

بالرغم من وضوح دراسة الحالة هذه ، فإنكار العطاء مع الأخذ هو فى الغالب خطأ الإدارة الأكثر شيوعاً . « رد الفعل الشائع من الأفراد هو « لن أفعل ذلك » . فمن أهم

أدوات الإدارة التى تملكها هى « إعطى وخذ » " give and take " لقد أقامت شركة مارك آند سبنسر و IBM سياساتها المتعلقة بالأفراد على هذه الفلسفة وهى أحد الأسباب الرئيسية لنجاحها ووجود علاقات طيبة مع الأفراد . وكرجل أعمال صغير يمكنك أن تتعلم من نجاح هذه الشركات . تذكر بأنك دائماً ستحصل من الأفراد ما سبق أن أعطيت .

إرتكاب أخطاء Making mistakes

ما هى الاخطاء الاكثر شيوعا التى يقع فيها المديرون ؟

What are the most common mistakes managers make ?

محاولة إصدار قرارات شعبية Trying to make popular decisions

من أكثر الأخطاء شيوعاً والتي يقع فيها المديرون أنهم يحاولون أن يكونوا محبوبين وذوى شعبية أكثر من إهتمامهم بالإحترام . ويرجع ذلك أساساً إلى أن الناس بطبيعتهم يريدون أن يكونوا محبوبين وهو فخ سهل الوقوع فيه . هناك بالطبع مناسبات يمكن للمديرين أن يصدروا قرارات غير شعبية .

الشعبية عمرها قليل ، هدفنا أن نكون مديرين جيدين ، وليس إكتساب مباراة شعبية . ينبغى أن يبنى القرار على أساس ما هو صالح للشركة فإن أصاب ذلك شعبية كان ذلك مكسباً .

لاشك أن إصدار القرارات المتصفة بالشعبية قد تؤدى فى آخر اليوم إلى الإضرار بالشركة مما يهدد بالضرورة هذه الشعبية ذاتها . فالأفراد يتوقعون منك فقط أن تؤدى عملك ، وأداءه بجودة سيكسبك إحتراماً تلقائياً .

تقديم المجاملات Giving favours

لا يجب عليك أن تقبل أى مجاملة من مرؤسيك ، لا تسألهم إطلاقاً أن يغطوك أثناء

تغيبك بسبب لا يتعلق بعمل الشركة . لا يجب أن تشعر بأنك ملتزماً قبل أى من العاملين أو تتغاضى عن عمل سيء أومخالف كمجاملة . فقد يظهر لك ذلك كفكرة طيبة ، إلا أن ذلك سيؤدى إلى فقدانك للإحترام على المدى الطويل .

الإحتفاظ بأفراد مفضلين Having favourites

لا يجب أن تتغاضى عن الأخطاء مثل العمل الردىء ، والكسل ، والغياب كمجاملة لكى يحبك العاملون . وليس معنى ذلك أنك لا تقدم مجاملات للناس خارج العمل أو تسدى لهم النصيحة فى الشئون الشخصية . خذ حذرك دائماً لكى يحكم على تصرفاتك « بأنها عادلة » . يجب توخى الحذر عند تعيين أصدقاء المشرفين والذين سيخضعون لإشرافهم المباشر وذلك لتجنب إدعاءات المحاباة .

وتذكر أن ذلك يمكن أن يكون له أثراً عكسياً عندما يعامل الأصدقاء بقسوة من قبل المشرفين عليهم ، فقد تفقد الصداقة كنتيجة لذلك .

مناقشة المشاكل الشخصية مع المرؤسين

discussing personal problems with subordinates

هذا يضعك فى موقف خطر ، ومع ذلك يجب أن تشرح للعاملين لماذا تغضب أو تخرج عن طبيعتك فى أوقات معينة ، فقد يكون ذلك مناسباً .

الإعلان عن القدرات السابقة فى العمل

Sounding out about previous ability in the job

وهو ما نفعله جميعاً تلقائياً دون أن ندرى ، فأنا أفضل منصح دائماً – أفضل رجل فى الموقع – أفضل مساعد محاسب . تذكر كيف كان يعلن رؤساؤك السابقون عندما يتحدثون كيف كانوا جيدين .

إنشاء علاقات إجتماعية مع العاملين Socializing with staff

عندما ننشأ علاقات إجتماعية مع العاملين لدينا ، فإنهم يطلعون على نقاط ضعفنا ، قد لا يكن ذلك بالضرورة شيئاً سيئاً . ومع ذلك قد يثير ذلك سبباً لتضارب المصالح بين العلاقات الإجتماعية ومسئوليات العمل .

عدم الأمانة Being disloyal

أحياناً ما يوجه بعض المديرين الصغار أو المرقون حديثاً نقداً للإدارة الأعلى أوالمديرين على نفس المستوى أو حتى للمرؤسين ، ظناً منهم أن ذلك سيخلق التأييد أو عطف المرؤسين . هذا ليس صحيحاً ؛ كمديرين يجب أن نكون أمناء مع الموظفين ومع الإدارة الأعلى عندما يتطلب الموقف ذلك . وكقاعدة عامة كن أميناً دائماً لجميع هؤلاء الذين فى الدرجة الأعلى فى السلم الإدارى منك . فغالباً ما ستجد نفسك جالساً فى مواجهتهم .

الفشل فى تنفيذ قواعد التأديب Failing to enforce discipline

كثير من المديرين يقعون فى خطأ عدم تطبيق قواعد التأديب عندما يرتكب شخص مخالفة يخرج بها عن المقبول عادة . فإذا تجاهلها المدير فإن العامل يعلم بأنه قد حصل على شيء . أما إذا وضح المدير الإنحراف ، فإن العامل يمكن أن يعد نفسه للنتائج المترتبة على هذا الخطأ ويتوقع توقيع الجزاء .

لا تتساهل مع الناس لأنك تشعر بالأسف من أجلهم ، وفى ذلك أهمية كبرى خاصة عندما يعلم العاملون الآخرون بالموقف . فقد يصبح الأمر صعباً بعد ذلك لتطبيق قواعد التأديب بالمرة . فإذا إتصفت تصرفاتك بالحزم والعدالة بين الجميع ستحقق سمعة طيبة حول عدالتك .

ما هو الشكل الذى يجب أن توضع فيه إجراءات التأديب ؟

What form should the disciplinary procedure take ?

إجراء التأديب يتضمن سلسلة من الخطوات المتتابعة :

١- لمشكلة بسيطة .	إنذار شفهى .
٢- لمشكلة بسيطة متكررة . أو مشكلة أكثر خطورة .	إنذار كتابى .
٣- للسلوك الغير مقبول والمتكرر .	إنذار نهـائى ينص على أنه إذا لم تتـحـسن المواقف ، فقد يترتب عليها فصل لاحق .
٤- تحسين غير كافى .	الفصل / الإيقاف عن العمل عادة على الإشعار بذلك «انظر الفصل السابع» .

يجب حفظ جيمع التحذيرات الكتابية فى سجلات ، ولو أنه يمكن النص على شطب العقوبة من السجلات إذا تحسن السلوك .

من الواجب أن تتخذ اجراءات التأديب دون أى تأخير وأن تؤسس على دلائل كافية، ويجب أن يعطى للعامل شرحا ومعلومات عما يتخذ ضده لكى تحصل على تفصيلات أكثر عن اجراءات التـأديب أنظر إلى موسـعـة ACAS - تطبـيق رقم ١ : تطبـيقـات التـأديب واجراءاته فى الوظائف وممكن الحصول عليه من مكتبة HMSO . هذا الموضوع مـعالج إيضا وبتفصيل أكثر فى الفصل السادس .

تأديب العاملين Disciplining Staff

من الأهمية بمكان أن توضع مجموعة من القواعد بحيث يعلم العاملون ماهو متوقع منهم من حـيث السلوك والأداء (أنظر الأمثلة في الفـصل السـادس) ومـاذا يحـدث عند مخالفة القواعد . هذه القواعد يجب أن تكون :-

* عادلة - بسيطة ومحددة .
* تطبق فوراً وبحزم .
* توصل للذين تنطبق بشأنهم بطريقة جيدة ولجميع العاملين الحق فى الإلمام بمعرفتها أو الوصول إلى معرفتها .

ولأجل معلومات أكثر تفصيلاً وأمثلة عن تأديب العاملين فى حالة إرتكاب المخالفات أنظر الفصل السادس .

يعتبر الأداء الغير مرضى فى النظام الأمريكى والنظام الانجليزى مخالفة تأديبية ينطبق بشأنها قواعد التأديب .

الخطوط الارشادية لإجراءات التأديب

Guidelines on disciplinary procedure

الإنذار الشفهى : Oral warning

يجب التحدث مع العامل المعنى بنفسك ، وبصفة خاصة إذا كان دليل الأداء السيء للعمل قد جاء لك من مشرف أو مدير يعمل تحت إشرافك . يجب أن تأخذ العامل بعيدا عن موقع العمل وتتحدث معه رجل - لرجل .

* عليك أن تسأل أسئلة مباشرة لماذا لا يؤدى العمل .
* لا يجب عليك أن تتجنب الموضوع .
* لا تقع فى الخطأ القديم بإطلاق البنادق جميعها حتى تستمع من العامل ما يجب أن يقول .

ينبغى أن تسأل السؤال المبدئى « ماهو شعورك إزاء تقدمك فى العمل الآن ؟. سيعطيك ذلك فكرة ودلالة عما يشعرة العامل . فلو كان العامل يشعر بأن هناك مشكلة

فسيكون لديه الاستعداد للتحدث معك عنها . وقد ينقذك ذلك من الظهور بمظهر الرجل ذو اليد الثقيلة .

إذا كان العامل خالى الذهن من أنه لا يؤدى عمله جيدا ، فهذه فرصة للتحدث معه عن ذلك .

سيكون لديك القدرة على قياس ما تم خلال الأحاديث مع مشرفه أو مديره وعما إذا كان هذا المدير أو المشرف قد كان مباشرا مع العامل .

فإذا رجعنا إلى أجراءات التأديب ستجد أن ذلك يقع فى المرحلة الأولى ، الانذار الشفهى الأول . يجب الاتفاق على مواطن التحسن مع العامل ، وتحدد فترة لمراجعة الموقف عليك أن تتأكد بأنك تمنح العامل وقتاً معقولاً للتحسن وقد يتطلب ذلك إعادة تدريبه فى بعض المجالات . فكلما كان ذلك ممكناً إفعله لأن ذلك فى حالات كثيرة أقل تكلفة من أختيار وتدريب شخص جديد على الوظيفة .

وحتى لو ظهر من العامل تحسنا خلال الفترة المتداخله ، يجب أن تحافظ على الاجتماع معه . من المهم للعامل الذى أظهر تحسناً فى أدائه أن يشعر بأن هذا التحسن قد قدر . كما أنه من المهم أن تمنح الفرصة للعامل سئ الأداء من أن يشرح فى النقاش لماذالم يتحسن أداؤه فى هذه المدة المحددة ويتوقف طول مدة الوقت الذى تعطيه للعامل على أن يتقدم فى نواحى التحسن المطلوبة .

الانذار المكتوب الأول First written warning

إذا إتضح فى الاجتماع الثانى عدم وجود أى دليل على التحسن أو هناك تحسناً ضئيلاً عليك أن تعيد مراجعة الأداء مع العامل مع شرح خطورة الأمر . وعليك أن تعطيه فترة زمنية مرة أخرى للتحسن وشرح أهمية تحسنه خلال الفترة المحددة . مرة أخرى أعد

زماناً ومكاناً للإجتماع ، وفي هذه المرحلة عليك اعداد خطاب بعد الأجتماع يوجه إلى العامل ونسخة منه توجه إلى ملفه الشخصي « الإنذار الأول المكتوب » « أنظر النموذج الوارد في الشكل ٤-١» .

في هذه المرحلة ينبغي عليك – كلما كان ذلك ممكناً – تجنب استعمال العبارة « إذا لم تفعل ذلك ستفصل من الخدمة » ، ولو أنه من جهة أخرى – ومن المرغوب فيه أن توضح له أن الفشل في التحسن سيكون له مشاكل أخرى ، لأنه سيترتب على هذه العبارة ضعف إضافي على الضعف الذي يعانية العامل فعلاً ولن يساعد ذلك على التحسن في الأداء . يجب أن تكون عوناً للعامل فكما أوضحنا من قبل أنه من مصلحة الشركة من الناحية المالية أن يتحسن أداء الفرد بدلا من إنهاء عقده وتبدأ من جديد في تعيين آخر والإبقاء عليه كبديل .

عادة ما تكون الخطوتان الأولتان من أجراءات التأديب كافيتين لجعل العامل يحسن من أدائه أو اذا كان ذلك صعباً أو مستحيلاً فينبه عليه بأنه قد حان الوقت لأن يترك العمل ويبحث عن مكان آخر. وفي هذه اللحظة غالباً ما يستقيل العامل أو يبحث عن عمل آخر . لا تكن لطيفا وتنتظر العامل ليقدم استقالته . فقد لا يقدمها واذا تركت الأمر هكذا مدة طويلة ستضطر إلى البدء في إجراءات التأديب مرة أخرى من البداية

مرة أخرى يجب أن تحفظ سجلاً للوقت والتاريخ لكي ترى العامل مرة أخرى . فإذا أظهر تحسناً في أدائه عليك أن تقول له ذلك في المقابلة وتمده بالمساعدة المستمرة والتشجيع . وضح له أنك سعيدا شخصيا بأنه تقدم في عمله والآن استقر على الوظيفة بالتساوى مع زملائة . وإذا أظهر العامل تحسناً مثيراً غير أنه لم يصل إلى المستوى المطلوب ، قد يكون من المناسب أن يمنح مدة أخرى لكي يتحسن فيها . في هذه المقابلة إذا كانت هذه هي الحالة عليك أن تؤكد له كم أنت سعيد بأدائه حتى تارخيه وأنك متنظر أن

ترى أداءه فى الشهر القادم مثلاً مستمراً فى التقدم حتى يصل إلى معدلات الآداء المطلوبة .

عزيزى ....

أكتب لك لكى أؤكد النقاط التى أثيرت فى مقابلتنا الأخيرة والمناقشات السابقة وكما تعلم فإن الشركة تتوقع أداء على مستوى معين ، وللأسف لم يتحقق ذلك حتى الوقت الحالى .

لذلك فقد إتفقنا فى اجتماعنا أنه خلال الشهرين التاليين ستقوم ببذل جهدا مخططا ومنظما لكى تتحسن فى النواحى التالية : -

« ضع النواحى المطلوب تحسين الأداء فيها »

قد يصعب على أن أوضح بكفاية الأهمية الكبرى لمحاولتك ببذل كل جهد ممكن لكى تحسن من أدائك فى هذه النواحى ، لأن الفشل فى ذلك سيضطر الشركة إلى أن تنظر فى الموضوع بصرامه مطلقة .

ولدينا كل ثقة من أنه خلال الشهرين القادمين ستكون قادراً على تحسين الأداء وأننا طبيعياً سنقدم لك أى مساعدة أو إرشادات كلما كان ذلك ضرورياً . لقد كنت فى برنامج تدريب حديثاً وأرجو أن يكون ذلك قد ساعدك فى مراجعة أداء وظيفتك .

وكما تفاهمنا سنتقابل فى يوم ٢٢ يونيه ١٩٨٧ الساعة١٠,٣٠

فضلا ، لا تتردد بالاتصال بى مباشرة اذا كان لديك أى استفسارات حول ذلك .

المخلص

ر. جونز

المدير

الشكل ٤-١ نموذج لخطاب الانذار الأول بعد المقابلة التأديبية

الإنذار النهائى المكتوب : Final written warning

إذا استمر تدنى مستوى أداء العامل ، يبحث الأمر معه فى إجتماع ثم حدد موعداً لإجتماع آخر . اشرح أن الفشل فى تحسين الأداء . كما نوقش من قبل سينتهى بإنتهاء عقد التوظيف وعليك أن تتابع ذلك بخطاب إنذار نهائى (أنظر النموذج ٤-٢) .

فإذا حدث تحسناً بعد فترة المراجعة هذه ، يجب عقد إجتماع يوضح فيه تحسن أداء العامل .

أما إذا لم يتحسن الأداء فى الفترة الممنوحة ، يجب أنهاء عقد التوظيف ، أنظر الفصل السادس لكى يرشدك ماذا تفعل بعد ذلك .

عزيزى ....

اشارة إلى مقابلتنا الأخيرة أكتب لك لكى أوضح النقاط التى نوقشت خلال ...... شهر / الشهور الماضية لم تستطع أن تصل إلى المستويات المطلوبة فى الشركة فى النواحى التالية :- (ادخل هنا تفصيلات النواحى المطلوب التحسن فيها)

وكما سبق أن ناقشنا فى هذا الإجتماع والإجتماعات السابقة أنه من الضرورى جدا أن يتحسن أداؤك . ولقد أتفقنا على مد الفترة التى ينبغى عليك خلالها أن تصل إلى مستوى الأداء المتوقع منك فى .... (تاريخ) . إن الفشل فى تحسين الأداء والابقاء على هذه المستويات المتدنية سينتهى - كما نافشنا ذلك - بإنهاء عقد توظيفك . فضلاً لا تترد فى الاتصال بى اذا كان لديك أى إستفسارات تتعلق بذلك .

المخلص

ر. جونز

المدير

الشكل ٤-٢ نموذج لخطاب الانذار النهائى بعد المقابلة التأديبية

كيف تتعامل مع الغياب ؟ How do you cope with absenteeism ?

الغياب المتكرر للعامل فى الشركة الصغيرة قد يؤدى إلى مشاكل جسيمة . يمكن تقسيم الغياب إلى قسمين :

غياب حقيقى وغياب مصطنع . ويمكنك أن تقرر عما إذا كان غياب العامل حقيقى أم لا . فالغياب الطويل يتطلب شهادة مرضية على أى حال فإن قدمت إليك عليك إن تفترض صدقها ابتداء .

فى الشركة الصغيرة قد يحتمل أن يكون أفضل مدخل يمكن أن تسلكه هو « أنا مهتم برعايتك » قد تستعمل هذا المدخل عندما يغيب العامل أيام مثل الأيام التى تسبق أيام الجمع والاثنين ولم يظهر عليه المرض من قبل . فى هذه الحالات عليك أن تأخذ العامل جانبا وتتحدث معه عن الغياب المتكرر الذى قام به فى الشهور القليلة الماضية . إسأله عما إذا كان قد تناول علاج الطبيب الصحيح حيث أنك مهتم بعدد أيام الغياب التى غابها . هذا يبين للعامل أنك لا حظت أيام الغياب العارضة فى أيام الجمع وأيام الاثنين .

إذا كان العامل مريضاً فعلاً (فلن يشعر بأى حرج) . أما إذا كان العامل متمارضاً أو ليس لديه حافزاً للتواجد فى العمل فقد تكون هذه فرصة للمناقشة .

بعد إجراء هذا الحديث ، من الأفضل فى هذه المرحلة ألا تخبر العامل بأنك لا تعتقد أن المرض غير حقيقى فإذا وجدت إستمراراً فى الغياب للمرض عليك أن تقابل العامل مرة أخرى . تسأله عما إذا كان قد استشار طبيباً أم لا ، فإذا لم يحدث تستفسر لماذا ؟ وتخبرة بأن الغياب المتكرر أصبح غير مقبول فى الشركة وحتى ولو أنك شعرت فى البداية بالتعاطف وجدانياً إلا أنك الآن تشعر بخطورة المشاكل المترتبة على ذلك فى الشركة .

أمـا إذا ذهب العـامل للطبـيـب فـعـلاً ، ضـع ذلك فى الاعـتـبـار لأن المرض قـد يكون حقيقياً . أما إذا لم يقم العامل بزيارة الطبيب عليك أن تطلب منه أن يفعل ذلك فى المرة القادمة عند ظهور أى علامات للمرض أو يطلب يوم أجازة ، وعلى أن يتم ذلك فورا فى أول يوم مرض ، وعلى العامل أن يطلب من الطبيب شهادة مرضية خاصة والتى ستتحمل أنت تكاليفها . هذه الطريقة تحول دون أخذ العامل أيام غياب أخرى للذهاب إلى الطبيب . يجب تسجيل ذلك كتابة وترسل صورة للملف العام بشئون الموظفين (أنظر النموذج فى الشكل ٤-٣)

وإذا كان العامل فعلاً مريضاً ومرضه يتسبب فى مشكلة يطول أمدها بالنسبة لك فى الشركة فإن لديك حقا قانونيا فى إنهاء الخدمة . ففى هذه الظروف تحقق من أنك قادر أن تثبت أن العامل أصبح غير صالح للوظيفة التى تعاقد عليها . ينبغى التذكر هنا أنه كلما طالت مدة خدمة العامل كلما صعب إثبات عدم كفاءته . لمعلومات إضافية تتعلق بالقواعد والاجراءات الخاصة بالمرض والمرتبات والأجور القانونية التى تصرف للغياب للمرض (راجع الفصل الثالث) .

عزيزى ....

بالإشارة إلى محادثتنا الأخيرة فأننى أكتب لك لأؤكد عليك ما ينبغى أن تفعله فى حالة مرضك لمرة أخرى .

فورا وفى أول يوم غياب اتصل بى تليفونيا قبل الساعة ٩٫٣٠ صباحاً . وعليك أن تزور الطبيب فى الحال وتحصل منه على شهادة طبية . قد تضطر لدفع قيمة هذه الشهادة لكن الشركة سترد لك ما دفعته إذا كانت هذه هى القضية .

عليك أن تبلغنى بتحسن حالتك الصحية إذا كان ذلك ممكناً .

وفى حالة عدم إتباعك لهذه الأجراءات ستنظر الشركة فى أمرك بمنتهى الصرامة .

فضلاً لا تتردد فى الاتصال بى إذا كان لديك أية استفسارات حول ذلك .

المخلص

ر- جونز

المدير

الشكل ٤-٣ نموذج لخطاب تذكر فيه طلب زيارة طبيب خاص

ماذا تفعل إذا اعتاد العامل أن يحضر متأخرا ؟

What shold you do if an employee arrives late?

من مشاكل الإدارة القديمة مشكلة حضور العاملين متأخرين ، ويسجل التاريخ العديد من الإعتذارات على مر السنين لتبرير هذا التأخير ، أغلبها يرجع إلى تأخر القطارات ، أو خدمات الحافلات المحلية ، والاستغراق فى النوم . وطبيعى لا يعتبر التأخير العرضى مشكلة إدارية ، ومع ذلك فقد تكون هناك حالة تأخير واحدة تستدعى التعامل معها لأنه فى حالة تجاهلها سيتكرر حدوثها ، وسينتهى الأمر إلى تعود العاملين فى المجموعات على ذلك كأسلوب وبدلا من حضورهم الساعة ٩ صباحاً مثلاً سيبدأ العاملون فى الظهور من الساعة ٩,١٥صباحا وحتى ٩,٣٠صباحا حتى يخرج الموضوع من نطاق السيطرة عليه .

قد يصعب مواجهة العاملين بالتأخير كما حدث لنا جميعا . على أنه يمكن تجاهل حالة التأخير إذا ما تطوع صاحبها بتقديم عذر فورى ، أما إذا لم يتطوع أحد بذلك فعليك أن تحقق فى الموقف وتسأل عن السبب . وليس من الضرورى أن يكون ذلك بطريقة رسمية صارمة ولكن بطريقة ودية مثل « أنا لاحظت أنك كنت متأخراً هذا الصباح هل هناك

مشكلة ؟ » فيؤكد ذلك المدخل الذى سبق أقتراحه وهو « أنا أهتم بأحوالك » . الحقيقة هى أنك بمجرد أن تلاحظ التأخير فهذا يكفى عادة أن تمنع تكراره . ومع ذلك إذا حدث دون أن يقدم لك العامل مبرراً مقبولاً فعليك أن تجلس معه وتحدثه عن المشكلة . لا ينبغى أن تتجاهل ذلك . يمكنك أن تأخذ العامل على أنفراد وتسأله مرة أخرى عما إذا كان هناك مشكلة . فإذا لم توجد مشكلة معينه عليك أن تبين أن ذلك غير مقبول فى الشركة ولا بد أن يكون هناك تحسناً فى هذا المسلك وتعطى العامل فرصة زمنية لكى يعتدل فيها (فضلا راجع اجراءات التأديب فى الجزء الأول من هذا القسم) .

فكر فى دراسة الحالة الآتية : Consider the following case study

مرة أخرى يلاحظ المستر جونز المشرف أن أليكس وهو أحد عاملى الأنتاج الصغار عاد من فترة تناول الشاى متأخراً خمس دقائق . قرر المستر جونز أن يتجاهل ذلك . فإنها على أى حال ٥ دقائق لا تشكل مشكلة كبيرة . تكرر هذا التأخير فى اليوم التالى مرة أخرى . ثم استمر بعد ذلك لمدة أسبوع ولا زال مستر جونز يتجاهل الأمر . وخلال الأسبوع إزداد تأخر أليكس حتى أصبح يعود من فترة راحة الشاى نصف ساعة متأخراً . ثار غضب مستر جونز وقرر أن يواجه اليكس أمام زملائه . حيث قال له « أليكس أنت متأخر نصف ساعة من راحة الشاى ، هذا غير مقبول ولا تفعل ذلك مرة أخرى . لا أريد أن أسمع أعذاراً ، لقد تكرر تأخيرك فى كل يوم من أيام هذا الاسبوع وهذا ما لاحظته ، إذا حدث ذلك مرة أخرى ستفصل » .

ثار غضب أليكس لدرجة كبيرة وأحرج أمام زملائه ، وتوقف عن راحة الشاى لمدة أسبوع . كان القسم الذى يعمل فيه يواجه ضغطاً فى العمل لمواجهة مواعيد إنتاج محددة الأمر الذى أدى إلى تأخير فى الأعمال المكتبية . فقرر أليكس القيام بالأعمال المكتبية خلال

راحة الشاى فى المكتب الرئيسى . إلا أنه بعد هذه الحادثة قرر بأنه لن يعبأ بالأعمال المكتبية وكنتيجة لذلك لم ينتج القسم المطلوب منه فى المواعيد المحددة .

ماهو خطأ المستر جونز ؟

(ا) كان عليه أن يواجه اليكس عندبدء التأخير ويسأله عن سبب هذا التأخير فى اليوم الأول من ملاحظته لذلك .

(ب) كان عليه أن يتكلم مع أليكس على انفراد ، طالباً منه تفسيراً بدلاً من الصياح فى وجهة . (تذكر ، إمدح أمام الناس وانقد فى مكان خاص) .

(جـ) كان على المستر جونز باعتباره المشرف أن يكون عالما بمشاكل العمل المكتبى

(د) لقد إفترض أن أليكس كان يتناول الشاى . تذكر أن الافتراض يجعل منك ومنى شخص أبله .

التعامل مع تظلمات الأفراد Coping with staff grievances

كما يشعر صاحب العمل أحيانا بضرورة أتخاذ تصرف بالنسبة للعامل ، فالعاملين قد يشعرون أحياناً أن هناك حاجة للشكوى ضد تصرفات صاحب العمل التى تأثروا بها .

يجب أن يؤمن اجراء التظلم طريقاً مفتوحاً وعادلاً للعاملين ليقدموا من خلاله شكواهم ، التى تبحثها الشركة وتقرر قبول أو رفض هذه الشكاوى .

ماهو الشكل الذى يوضع فيه اجراء التظلم ؟

What form should a grievance procedure take ?

اجراء التظلم فى الشركة الصغيرة ينبغى أن :-

* يكون كتابةً (انظر الشكل ٤-٤)
* أن يلم به العاملون علماً وفهماً .
* يتكون مما لا يزيد عن مرحلتين : المرحلة الأولى أن يرفع إلى رئيس العمال أو المشرف وإذا لم يوافق عليه ، يجب رفعه إلى صاحب العمل . يجب أن يسمح الأجراء للعامل أن ينيب عنه آخر من زملائه فى المرحلة الثانية إذا رغب العامل المتظلم فى ذلك .

يتوقف طول الوقت المقضى فى التظلم للنظر فى المشكلة على ظروف كل شركة على حداً . وعموما فإنه يمكن لكافة الشركات أن تنتهى من كلا المرحلتين خلال ٧ أيام عمل .

اجراءات التظلم والاستئناف Grievance and appeal procedure

إذا كان لديك شكوى أو مشكلة تخص عملك ، أو اذا لم تكن مقتنعا من أى قرار تأديبى اتُخذ ضدك وترى التظلم من ، عليك أن تتبع الخطوات الآتية :

١- ناقش الأمر مع رئيسك المباشر اذا كان ذلك مناسبا . عادة ما يكون المشرف أو المدير .

٢- اذا لم يحسم الأمر بطريقة ترضيك عليك أن تناقش الأمر مع الشخص التالى فى المستوى التنظيمى .

٣- القرار النهائى الخاص بأى أمر لم يدخل ضمن المرحلتين السابقتين يرفع إلى المدير الأعلى / الشريك والذى يمكن فقط الوصول إليه فى المرحلة الأخيرة من إجراء التظلم . وفى هذه المرحلة عليك أن تضع تظلمك كتابه وسيصلك رداً مكتوبا ، عادة خلال ١٤يوم من تاريخ وصوله . وحيث يكون ممكنا فالامر والمراحل التى مربها ستناقش معك قبل إصدار القرار النهائى .

يمكن أن تصاحب أحد زملائك لتقدم قضيتك فى أى مرحلة من مراحل التظلم .

فى حالة الاستئناف ضد أى قرار تأديبى فإن الأجراء يجب أن يبدأ من المستوى الأعلى للشخص الذى أصدر قرار العقوبة إلا إذا كان هذا هو الشخص المعنى فى المرحلة الثالثة .

فى حالات التظلم من الفصل ، وحيث كان من المفروض فصل العامل لولا تظلمه ، يوقف العامل عن العمل بدون أجر حتى يتم إصدار قرار نهائى .

الاستئناف من القرارات التأديبية تبدأ خلال سبع أيام من صدروها .

(الشكل ٤-٤ نموذج من اجراء التظلم والاستئناف) .

مانوع الموضوعات التى ترفع بشأنها التظلمات ؟

What types issues are raised?

الموضوعات التى غالباً ما ترفع بشأنها التظلمات هى : -

* موضوعات الأجور والمرتبات .
* شكاوى الأجازات وما يتعلق بتحديد مدتها .....الخ .
* الفوائد الخيارية مثل الأجر المدفوع للوقت الضائع لزيارة الطبيب ، الغياب غير المدفوع ....الخ .

كيف تعالج إجراء ات التظلم ؟

How do you handle a grievance procedure ?

* تحتاج إلى معرفة بالإجراءات وكيف تتمشى مع سياساتك وتطبيقاتك . عليك أن تتأكد من أن العاملين لديك فى المواقع الاشرافية يفهمون هذه الاجراءات .

* عليك أن تصغى بيقظة وتقيم ما يقوله لك العامل بعناية .
* إذا كان هناك شخص آخر فى الموضوع اصغ إلى قصته بنفس العناية ولا تتخذ أى قرار قبل سماع جانبى القصة .
* عليك أن تقيم الموضوع الذى عرض عليك وتقرر عما إذا كان يعتبر تظلماً حقيقياً أم لا ، أو مجرد محاولة لالتماس المساعدة . بعض التظلمات تظهر فى البداية أنها تافهة ولكنها قد تخفى تظلمات أخرى .
* يجب أن تصل إلى قرار أو رأى يكون عادلاً للعامل والشركة فى أن واحد ومتفقاً مع ما تسمعه . كن حذراً من ابتداع سابقة .
* يجب إيصال القرار لجميع الأطراف التى لها مصلحة فى ذلك بسرعة كلما أمكن وفى هذه المرحلة يجب إسداء أية معلومات عن أية اجراءات إستئنافية تكون متاحة فى الشركة .
* إذا ترتب على التظلم تعديلا فى سياسة الشركة عليك أن تتأكد من أن جميع العاملين قد علموا بهذا التعديل .
* تذكر دائما أنه يجب أن تعالج موضوعات التظلم بسرعة على أنه من جهة أخرى .

يلزم أن تكون قادراً على قضاء الوقت اللازم لتقييم ما قد سمعته من كلا الجهتين . واذا لزم الأمر أجر تحقيقاً لاحقاً ، التظلمات الخطيرة تتطلب كما كبيراً من التفكير وبصفة خاصة إذا شملت أفراد آخرين . تذكر أن قضاء الوقت فى التفكير المتأنى يعتبر أداه مفيدة جداً فى الإدارة .

التعامل مع غياب العاملين Coping with staff absence

يمكن أن يسبب غياب العاملين فى الشركات الصغيرة عجزاً . وفى أغلب الظروف

تعتبر أطول أيام غياب العاملين هى أجازتهم السنوية . لذلك أصبح من اللازم تخطيط هذه الأجازات بعناية . كقاعدة عامة عليك أن تجبر العاملين بأن يتفقوا على تواريخ قيامهم بالاجازات معك قبل قيامهم بالأجازات أو دفع أى تكاليف تتعلق بقضاء هذه الأجازات . وعليك أن تتبنى هذه السياسة كلما تمكنت من ذلك . هناك الكثير من المشاكل المتعلقة بغياب العاملين ، هذه المشاكل ستبحث فى الأقسام التالية .

التعامل مع التوقف فى الانتاج Coping with halts in production

كيف تتعامل مع موقف يعتبر تغيب احد العاملين سبباً فى توقف الانتاج ؟ اذا كانت هذه هى القضية يمكنك أن تفكر فى أجازات تؤخذ فى أيام محددة أو فى فترة إغلاق إذا لم يكن بإستطاعتك أن تحصل على إحلال مؤقت للعاملين . فإذا لم تكن قد أوردت ذلك فى عقد التوظيف ، فعليك أن تحصل على موافقه كل فرد على اسبوع الاغلاق المختار . ولايعنى ذلك أن تحصل على موافقة كل فرد من فريق العمل قبل أن تقرر ذلك . يمكنك أن تتشاور مع النقابات إذا تعلق نشاطك بهذه النقابات . وعموماً وباعتبارك مدير ولك مطلق الحق فى أن تدير ، فإذا وجدت أن هذا هو الذى يناسب عملك ففى النهاية يحق لك أن تنفذ هذه التغيرات .

التعامل خلال فترات الاجازات Coping during holiday periods

ماذا يحدث إذا رغب إثنان أو أكثر من العاملين فى الشركة أن يقوموا بأجازاتهم الرسمية فى وقت واحد ولا يمكنك أن تستمر فى العمل مع وجود هؤلاء بعيداً عن موقع العمل ؟

يجب أن تتحدث مع المعنيين وتشرح لهم الموقف . ومن المفيد دائما أن تخطط للأجازات الرسمية على أساس أسبقية التعيين فى الخدمة ، وإذا لم تكن تتبع هذه

السياسة قبل إثارة المشكلة ، وحضر جميعهم إليك فى نفس الوقت ، يمكنك أن تخبرهم بأنهم ينبغى عليهم أن يناقشوا الموضوع فيما بينهم وعندما يصلوا إلى قرار يعودوا إليك . فإذا تسبب ذلك فى مشكلة عليك أن تتخذ القرار مبنيا على عوامل مثل من سبق أن أخذ أجازة هذا العام ، الأقدمية ، طول مدة الخدمة .... إلخ . وتذكر ألا يظهر منك أيه محاباة . وإذا كانت المشكلة عن الأسبوع الشعبى السنوى يمكنك أن تقترح أن يتمتع فريق بأسبوع هذا العام والفريق الآخر فى العام القادم .

كيف تعالج الموقف فى فترات الذروة Coping during peak periods

ماذا يحدث إذا رغب أفراد من العاملين التمتع بأجازاتهم خلال فترة الذروة ؟ عليك أن تتبنى سياسة تحويها عقود التوظيف تنص على أنه لا يجوز التمتع بالإجازات الرسمية بين تواريخ معينة كالأسبوع الذى يسبق أو يلى الكريسماس مثلاً . ومع ذلك إدرس الأسباب التى يقدمها العاملون واتخذ قرارك بناء على ذلك . واتخذ الحيطة بألا تجعل من ذلك سابقة حتى لا يتمسك بها أحد فى السنوات المقبلة .

وعلى سبيل المثال ، إذا أراد أحد العاملين أن يقوم بزيارة أقارب له فى استراليا وأن هذا هو الوقت المناسب فقط فى السنة ، فإنه من المعقول أن تمنح هذه الإجازة حيث أن هذا الطلب لن يتكرر كل سنة وفى هذه الأحوال عليك أن تبين أن هذا استثناء من القاعدة وعلى أن تتأكد من أن القرار قائم على أسانيد . ومع ذلك . إذا لم يكن للعاملين أسباب محددة لرغبتهم فى التمتع بإجازاتهم السنوية خلال فترات الذروة ، فقد يرغبون فى الحصول عليها على أساس مرة كل سنتين . فإذا سمحت لهم باتباع هذا الأسلوب هذه السنة سيساعد ذلك على تشجيع العاملين الآخرين لاتباع ذلك فى السنوات المقبلة .

وإذا قام أحد العاملين وتمتع بإجازته دون موافقتك سيكون لديك الحق في اتخاذ الإجراءات التأديبية ضده .

ماذا يحدث في حالة مرض العامل أثناء الإجازة الرسمية ؟

What if an employee is sick while on a holiday ?

إذا رجع العامل إلى العمل بعد قضاء أجازته ، أو اتصل تليفونياً أثناء الإجازة وقرر أنه مريضا خلال فترة الإجازة الرسمية ، أولا حدد أين كان العامل أثناء الإجازة حيث أن ذلك سيؤثر في استحقاقه للأجر عن الغياب القانوني للمرض . ولمعلومات أكثر تفصيلاً فضلاً إرجع للفصل الثالث .

وإذا كان العامل في بلاد محظور السفر إليها خلال الإجازة لن يستحق الأجر عن الغياب للمرض . والأمر يتوقف عليك إذا رغبت في منحه اجازة إضافية . وطبيعي أنك ستتحمل تكلفة هذه الاجازة حيث أنك لن تتمكن من المطالبة برد الأجر القانوني للغياب بسبب المرض . وقد يكون العامل مستحقا للتأمين القومي فيجب التحري عن ذلك .

يمكنك أن تطالب العامل بتقديم شهادة مرضية تثبت أنه كان مريضا خلال فترة الإجازة إذا ادعى العامل المرض أثناء الاجازة وأنه كان بالبلاد ، ويتوقف ذلك على طول فترة المرض – فإذا قدم هذه الشهادة يمكنك أن تدفع له الأجر عن الغياب للمرض وتطالب بما دفعته من التأمين القومي .

إذا كان المرض لأقل من أسبوع يمكنك أن تطلب من العامل تقديم شهادة من طبيب خاص والتي سيقوم بدفع قيمتها ، وقد ترى رد هذا المبلغ للعامل .

القرار هو قرارك عما إذا رغبت فى إعطاء العامل اجازة إضافية أو غياب موافق عليه . وفى هذه الظروف يمكن تحويل الاجازة الأصلية إلى مرضية . وليس للعامل أى حق تلقائى بأن يطالب باجازات أكثر فى هذه الظروف . ومع ذلك قد تشعر بأن ذلك سيجنى فى المستقبل آثاراً حسنه بالنسبة لاخلاص العامل ومرونته للشركة .

ماذا يحدث إذا طلب العامل اجازة غير مدفوعة ؟

What if an employee asks for unpaid holiday ?

قد يطالب العاملون باجازات إضافية ، ففى هذه الظروف عادة لا يدفع مقابل عن هذه الاجازات ، وتظهر هذه المسألة بالنسبة للعاملين الجدد الذين لم يكتسبوا بعد حقوقاً فى أجازات كافية خلال السنة الجارية أو أن من يطلبها يرغب فى السفر لمسافات طويلة . قد ترى أن تمنح أجوراً عن أجازات أطول فى ظروف خاصة كما فى حالة ما يدفع للمشرفين الذين عملوا وقتاً إضافياً طوال السنة ولم يتقاضوا عن ذلك أجوراً إضافية . ويتوقف ذلك على قرارك الأول والأخير .

ماذا يحدث إذا ما طلب أحد العاملين اجازة غياب ؟

What if an employee asks for leave of absence ?

يرغب العاملون لأسباب متنوعة أن يقضوا بعضاً من الوقت بعيداً عن أعمالهم ولكن على أساس الرجوع للعمل . وعلى أن يعتبر ذلك غياباً بدون أجر . ناقش أسباب وطول مدة الغياب ، ثم قرر عما إذا كان الطلب معقولاً أم لا . وهذا يتوقف عادة على قيمة العامل بالنسبة للشركة . ومع ذلك عليك أن تحصل على تأكيدات من أن العامل لن يعمل خلال غيابه ، فعلى سبيل المثال قد يرغب أحد العاملين فى إنشاء مشروعاً خاصاً به ولكنه يحب أن يضمن الرجوع إلى وظيفته إذا لم تساعده الظروف ، تأكد من أن بداية الغياب ونهايته

يجب أن يأخذا تاريخين متفق عليهما من الطرفين . قبل أن تمنح اجازة الغياب هذه فمن المنطقى أن تدرس إمكانية العمل لبعض الوقت أو حتى أسبوع عمل وآخر بدون . أنظر الشكل ٥ –٥ لنموذج الخطاب .

ضع أسباب الغياب فى الخطاب لأنه لو حدث وأن ثبت أن هذه الأسباب لم تكن حقيقية ، سيكون لديك الدليل الذى يمكن استخدامه فى حالة فصل العامل إذا رغبت فى ذلك .

عزيزى ....

بالإشارة إلى طلبك فى الحصول على اجازة غياب ، يسرنى أن أبلغك بأن الشركة قد وافقت على إعطائك اجازة غياب من ١ مارس ١٩٨٧ إلى ١ مايو ١٩٨٧ حيث يتم مراجعة الموقف ، نحن نعلم بأن سبب أجازة الغياب هو العناية بوالدتك التى أجرى لها عملية كبيرة .

هذه الأجازة غير مدفوعة . إضافة إلى أننى يجب أن أخبرك بأن الغياب أكثر من ذلك قد يؤدى إلى إنهاء خدماتك مع الشركة .

من المتفق عليه بيننا حين وافقنا على منحك هذه الأجازة بأنك لن تقوم بأى عمل بمقابل سواء أكان لصالحك أو لصالح آخرين .

وأخيراً أريد أن أضيف ملاحظة شخصية وهى أننى أرجو لوالدتك الشفاء العاجل .
وأنا متأكد من أنك لن تتردد فى الاتصال بى إذارأيت أننى يمكن أن أكون ذا مساعدة لكم.

المخلص

ر . جونز

المدير

صورة / لملف شئون الموظفين

(الشكل ٤ – ٥ نموذج لخطاب منح اجازة الغياب)

عزيزى ....

لقد ألمنى نبأ فقيدكم . من الواضح أن تنال الوقت الذى تراه كافيا وضروريا مع اسرتك .

أنا متأكد أنك تقدر أن فكرنا معك فى مثل هذا الوقت الحزين وإذا كان هناك شيئاً يمكن أن نقوم به لمساعدتك فليس عليك إلا أن تطلب .

ربما يمكنك أن تتصل بنا تليفونياً خلال الأيام القليلة القادمة عندما تجد ذلك مناسباً لكى تخبرنى بميعاد رجوعك إلى العمل حتى يمكننى أن أنظم احلالا مؤقتاً خلال فترة غيابك .

أرجو ألا تتردد فى الاتصال بى إذا رأيت أن بإمكانى عمل أى شئ .

ر . جونز

المدير

الشكل ٤ -٦ نموذج من رسالة تعزية

ماذا لو طلب أحد العاملين غياباً لحضور جنازة / بسبب فقدان أحد اقاربه ؟

What if someone requests funeral / bereavement absence ?

عادة ما يكون هذا الوقت مدفوعا . ومع ذلك قد يتوقف هذا على طول فترة الغياب وفى بعض الأحوال على طول مدة الخدمة . قد يكون صعبا أن تتبنى سياسة فى هذا المجال ، إلا أن هناك دائما إمكانية فى محاسبة العاملين الذين يسيئون استعمال هذه السياسة .

قد لا تعرف الشخص الذى توفى شخصياً . لذلك فلن يكون من المناسب أن ترسل

كثير من الحالات تفضل الهبات وفى بعض الديانات لا تقبل الأكاليل .

إذا لم تكن تعرف المتوفى فقد يكون ارسال رسالة تعزية للعامل أفضل (انظر إلى النموذج فى الشكل ٤ - ٦) وبهذه الطريقة يمكنك أن ترتب للعامل إمكانية الاتصال بك تليفونياً فى الوقت الذى يراه مناسباً ، وفى هذه الحالة يمكنك أن تناقش كم عدد أيام الغياب التى يمكن أن تتحمل الشركة تكلفتها . ولهذا فإنه من الأفضل أن تكون لديك سياسة يمكن أن ترجع إليها فى هذه الظروف ويمكن أن تتضمن هذه السياسة على سبيل المثال نصا يفيد أنه عندما يتغيب أحد العاملين عن الشركة بسبب فقدان أحد أقاربه ستمنح الشركة غياباً مدفوعاً فى الحالات التالية :

* فقدان قريب مقرب (الجد - الجدة - الأم - الأب - الأخت - الأخ - الابن - الزوج - الزوجة) حد أقصى أسبوعان .
* فقدان أقارب آخرين - حد أقصى أسبوع .

والشركة سلطة تقديرية فى منح القدر المناسب من الغياب .

هناك ظروف أخرى يمكن للشركة أن تمنح فيها اجازات مدفوعة أو غير مدفوعة حسب تقديرها لهذه الظروف تبعاً لسطلتها التقديرية . فإذا علم العاملون بهذه السياسة سيكون تنظيم هذه الأمور هيناً .

كيف يمكن ان تتعامل مع خدمات المحلفين ؟

How do you handle jury service ?

لا يدعى أى شخص للقيام بخدمات المحلفين ومع ذلك ، وإذا تواجد من يمكن أن يقوم بهذه الخدمة فى الشركة ، فيجب السماح لهم قانونا بترك العمل للحضور . ويمكن

أن يترتب على ذلك مشاكل رئيسية إذا كان المستدعى يشغل منصبا رئيسياً فى الشركة .

فى آخر الأمر فإن العامل سيقوم بحضور جلسات المحلفين ومع ذلك ، إذا صادف ميعاد الجلسة ميعاداً يمكن أن يكون معطلا للأعمال وهناك امكانية تأجيله لوقت مناسب . ففى هذه الحالات ، عليك أن تكتب لكاتب المحكمة (أنظر النموذج الوارد فى الشكل ٤-٧) وتذكر أن خدمات المحلفين يمكن أن تمتد لعدة شهور وأحياناً - فى القضايا الكبيرة - لسنوات وفى بعض الأحوال سيعانى العاملون من صعوبات مالية اذا ما قاموا بخدمات المحلفين . وغالباً ما يعتذر العاملون من هذه الفئات عن الخدمة كلية .

إلى رئيس قسم استدعاء المحلفين

محكمة التاج

عزيزى / السيد / السيدة

الموضوع : جيمس بلوجز عضو جلسة ٢٤٦٠١ /١

أكتب إليك مدعماً طلب جيمس بلوجز لقبول إعتذاره من واجب التحليف خلال شهر فبراير .

نحن شركة صغيرة للمحاسبين القانونيين ، وكثيراً من عملائنا تنتهى السنة المالية لهم فى ٣١ ديسمبر ويطلبون أن تتم مراجعة حساباتهم فى نهاية مارس الأمر الذى يجعلنا نؤدى أعمالاً طائلة خلال شهرى فبراير ومارس وكل العاملين لدينا يعملون ساعات طويلة من الوقت الإضافى ، وللمعلومية فإن السيد / جيمس بلوجز قد عين نائب مدير لفريق المراجعة الخاص بأحد عملائنا ومعلوماته الخاصة بهذا العميل جوهرية لأنجاز عملية المراجعة بسلاسة ، ولوكان من الضرورى استبداله فى هذه المراجعة فسوف يتسبب ذلك فى الحاجة الى وقت إضافى كبير حيث أن البديل الجديد سيحتاج إلى معرفة بالشركة

وأعمالها .

فى مثل هذه الظروف ساكون من الشاكرين جداً إذا أعفى مؤقتاً من واجب التحليف فى فترة الذروة الخاصة بشركتنا ، إذا كان ذلك مناسباً وسيكون مستعداً لتقديم خدماته خلال شهور الصيف حيث يقل فيه عبء العمل لدينا كثيراً .

المخلص

إى - سميث

الشكل ٤-٧ نموذج لخطاب تأجيل خدمة المحلفين

ماذا يدفع للعاملين الذين يؤدون خدمة المحلفين

Paymet to employees on jury service

إذا استدعى أحد العاملين لأداء خدمة المحلفين فى محكمة التاج أو المحكمة العليا أو محكمة المقاطعة ، يمكن للعامل المطالبة بالبدلات التالية :-

* بدل السفر .
* بدل الاعاشة .
* بدل الخسارة المادية .

فضلاً تذكر بأنه ليس هناك قواعد تنص على وجوب دفع أجور أو مرتبات للعامل الذى يقوم بخدمة المحلفين . لقد تركت لسلطة صاحب العمل التقديرية كلية . إلا أنه يلزم ملاحظة أنه يحق للعامل أن يطالب بما لحقه من خسارة مالية من المحكمة إذا قررت عدم دفع أجره أو مرتبه . ومن المهم أن نشير هنا إلى أن العامل الذى لا يتناول أى أجر خلال مدة خدمة المحلفين سيعامل كما لو كان لا يعمل ومن ثم سيحتاج إلى دفع إشتراكات

التأمين القومى بارادته لكى يكون مسدداً لكل اشتراكاته فى السجل الخاص به . يمكن الحصول على تفصيلات أكثر عن البدلات السائدة عن طريق تقديم طلب للمحكمة

ماذا لو إرتكب العامل جريمة ؟

What if an employee commits a criminal offence ?

تختلف الجرائم التى يرتكبها العاملون خارج العمل إختلافا بينا ، ويتوقف الأمر على نوع الإثم المرتكب بالنسبة لإمكان توقيع جزاء تأديبى فى الشركة أيضا .

قبل أن تقرر التصرف الذى ينبغى عليك القيام به عليك أن تحقق فى الموقف كله إن أمكنك لكى تتأكد أن لديك كل الحقائق المتاحة . تذكر أن العامل لا يعتبر مذنباً إلا إذا ثبت ذلك فى المحكمة .

إذا كان الإثم المرتكب خطيراً يمكن أن يسجن بموجبه العامل احتياطياً . ففى هذه الأحوال ، يمكن – وهو إجراء مقبول عادة – إذا رغبت إنهاء خدمات العامل لعجزه عن الحضور للعمل . هذا القرار يمكن أن تأخذه فى ضوء الجريمة التى اتهم فيها العامل .

للأسف ، أحد الجرائم الكثيرة الشيوع التى ترتكب خارج العمل هى قيادة المخمورين . ويصبح الأمر هام جدا بالنسبة لك لو أن الوظيفة التى يشغلها العامل وظيفة «سائق» فإذا سحبت منه رخصته فلك الحق فى إنهاء عمله .

تختلف القضايا من موقف إلى آخر . فإذا كان لديك أى شك فإننا ننصح بالاتصال بمحامى .

إذا ما تأكدت أن العامل سيحكم عليه ، فقد ترغب فى ارسال خطاب كمحاولة

لتخفيف الحكم . (الشكل ٤ – ٨ يعطى نموذج للخطاب) غالباً ما يمثل المحامى العامل وبصفة خاصة إذا كان العامل يعمل فى وظيفة سائق للشركة ، وفى هذه الحالة سيطلب منك أن تكتب خطاباً لصالح العامل كمحاولة للتأثير على المحكمة .

عزيزى السيد / السيدة .

بخصوص موضوع جو بلوجز

أكتب هذا سائلاً المحكمة أن تأخذ فى اعتبارها التالى عند النظر فى قضية المستر جو بلوجز .

١ – لقد تم استخدام المستر بلوجز فى الشركة من ١ يوليو سنة ١٩٨٥ ، ودائما ما كان يثبت أنه أمين ، يعتمد عليه ، وجدير بالثقة لدرجة أنه كان مقررا له أن يرقى ، ولما كان من أعباء الوظيفة الرئيسية أن يكون دائم التحرك بالسيارة فلن ينال هذه الترقية إذا ما أصبح غير مؤهل للقيادة .

٢ – إنه أيضاً من واجباته فى الوظيفة الحالية أن يصطحب العملاء من وقت لآخر لزيارة مقر الشركة . وتعلم الشركة حقيقة أن جو بلوجز عامل ذو قيمة لها ولن تأخذ ضده أى إجراءات تأديبية على هذا الحادث . ومع ذلك ستقوم الشركة بمراجعة الموقف بجدية إذا استمر الوضع لمدة أطول من اثنى عشر شهراً . فى ضوء المعلومات المذكورة عالية فإننا نطلب من عدالة المحكمة الرأفة وتخفيف الحكم على المتهم فى هذه القضية .

المخلص

ر . جونز

المدير

الشكل ٤ – ٨ نموذج للخطاب المرسل للمساعدة فى تخفيف العقوبة لجريمة القيادة فى حالة سكر

إجراء الحوار مع العاملين Counselling staff

كيف تتعامل مع العاملين لديك ، إذا نما إليك الشك انهم يعانون من مشكلة ؟

How do you approach staff, if you suspect they have a problem ?

قد تحتاج إلى إجراء حوار مع أحد العاملين الذى بدا عليه الضيق أو ليس فى حالته النفسية المعتادة .

إذا ما شغلك سلوك أحد العاملين لديك عليك اتباع الطريقة التالية :

* إذا اعتقدت أن المشكلة شخصية وليست متعلقة بالعمل ، ولكنها لها تأثير على العمل – أو طلب منك العامل المساعدة . كقاعدة عامة اتركه وحده . ليس لك الحق أن تتطفل على حياة الفرد الشخصية ، حيث أن ذلك يمكن أن يكون خطيراً فى بعض الأحيان ، فإذا كانت المشكلة لها تأثير على العمل تحدث بهدوء مع العامل . بداية اشرح كيف أنك ترى أن العامل ليس كعادته فى العمل حالياً ، واسأله إن أمكنك مساعدته بأى طريقة لحل مشكلته . اشرح له أن المشكلة بدأت تظهر وتؤثر على العمل . يمكنك فى هذه اللحظة أن تكتشف عما إذا كانت المشكلة لها علاقة بالعمل أو مشكلة شخصية .

لا تخبر العامل كيف يدبر حياته على الإطلاق . فدورك فى الأمور الشخصية دور المنصح بصفة عامة . ومع ذلك يمكن أن تقترح عليه بأن يلجأ إلى جهات ذات مؤهلات عالية التخصص مثل مستشارى إرشاد الزواج أو جمعيات علاج إدمان الخمور . يمكنك أن تصنف هذه النوعية من المشاكل وتشرحها للعاملين ثم تدلهم على المستشارين المتخصصين فى هذه المسائل .

* إذا نما إليك الشك فى أن العامل يعانى من مشكلة تتعلق بالعمل اسأله بطريقة غير مباشرة كيف تسير الأمور الآن وعما إذا كان هناك أية مشاكل . فالإجابة ستمكنك من تعديل مدخل النقاش . فإذا أوضح لك العامل بأنه ليس هناك أية مشكلة ، عليك أن تتعامل مع المشكلة بعناية أكثر مما تتعامل معها فى حالة ما يأتى إليك العامل ويصب تلقائياً ما لديه من مشاكل ويتفق مع تشخيصك للموقف قلباً وقالباً . عليك أن تشرح للعامل كيف ترى المشكلة وكيف تؤثر هذه المشكلة على أدائه فى العمل . أسأل الشخص عن رأيه بالنسبة للمشكلة وكيف تؤثر على العمل ، وما يمكن عمله بالنسبة للموقف ، سواء بمساعدتك أو من وجهة نظر العامل ، عليك أن توافق معه على طريقة الحل وترتب لإجتماع متابعة لتسجيل أى تقدم يحدث . يجب أن تحدد الاجتماع القادم أثناء المقابلة الأولى لكى تتأكد أن المتابعة سوف تأخذ مجراها .

قائمة للمراجعة A check list

* ابدأ بسؤال العامل عما إذا كان هناك أية مشكلة فى العمل أو فى المنزل فى الوقت الحاضر .
* اسأل العامل كيف يكون حل المشكلة .
* اسأل كيف يمكن أن تحل المشكلة آخذاً فى الاعتبار تعليقات العامل .
* وافق على حل / خطة للتصرف .
* حدد ميعاداً ومكاناً لمراجعة التقدم .

كيف تتعامل مع العاملين الذى يحضرون إليك بمشكلة ؟

How do you handle staff who approach you about a problem ?

غالباً ما يراجعك العاملون ناشدين النصح فى كل من المسائل المتعلقة بالعمل

والمسائل الشخصية . فعندما يحضر أحد العاملين لمناقشتك بثقة أو يناشد نصحك . فإن دورك الأساسى فى هذا الاجتماع الاستماع بعناية إلى ما يقال لك . بهذه الطريقة يمكن أن تشجع العاملين أن يكونوا أكثر صراحة وأمانة . تذكر أن المشكلة التى يبدءون بها النقاش قد لا تكون هى المشكلة الحقيقية .

عليك أن تخلق الجو الصحى الذى يمكن العامل من الثقة فيك ، فإذا بادرت بإبداء تعليقات مبكرة للغاية ، فقد تعطى إنطباعا بأنك لست متفهماً للمشكلة . عليك أن تصغى بدقة وتعطى للعامل إشارات التشجيع بالكلمة وغيرها . إن الأصغاء مهارة ندعى جميعا إننا نملكها . وكغيرها من المهارات إذا لم نستخدمها نفقدها . فالمصغى الجيد يفكر بنشاط فيما يقال . هناك أداة مفيدة لتشجيع المحادثة وأيضا لتوضيح ما يقوله الفرد هى أن تعيد ما يقوله ، ماذا تظن أنه قاله مثل ، « فأنت تعتقد ... إلخ » .

المشاكل المتعلقة بالعمل Work related problem

تعامل هذه المشاكل بنفس الطريقة التى تعامل بها العاملين إذا كان لديك شك بأن لديهم مشكلة . إذا كانت المشكلة مع زميل للعامل ، فإن الأصح أن تجعل العامل يحل المشكلة بنفسه بدلاً من التطوع لإبداء رأياً ، لأن ذلك يؤدى إلى توتر أكثر . وعموماً هذه فرصة لكى تستخدم فيها إرشاداتك . واستعمل خطة التصرف الموضحة فى القسم السابق .

المشاكل الشخصية Personal Problems

وهنا أكثر من أى مجال آخر يجب أن تكون أذاناً مستمعة ، فمعظم العاملين الذين يناقشون مشاكلهم الشخصية معك يفعلون ذلك لأحد السببين :

* لأنهم يعتقدون أن المشكلة بدأت تؤثر فى عملهم .
* يستخدمونك كمصد للصوت لكى يعكس ما يفكرون فيه .

يدعى العاملون غالباً أنهم لا يعلمون ماذا يفعلون ويسألونك لكى تساعدهم على إتخاذ القرار . لا يجب أن تنجح معك المحاولة . فدورك هو تقديم النصيحة وليس إتخاذ القرار . يجب أن يبقى القرار للعامل . إذا لم يكن هناك قراراً يجب إتخاذه فدائماً ما تقدر الآذان العطوفة .

كلمة تحذير A Word of Caution

عادة ما تصبح لكثير من العاملين عادة الإعتماد على من يستشيروهم إذا لم تعطى الأهمية لتجنب ذلك . إبدأ بأن تلاحظ هذه العلامات وحاول – إذا أمكنك – أن توجه العاملين بعيداً عنك – كن دائماً مستعداً لكى ترسل العاملين إلى مستشارين متخصصين هؤلاء الناس متدربين على التعامل فى نواحى ليس لديك أى معرفة بها . فجهلك بهذه النواحى قد يؤدى إلى خسائر بدلاً من المساعدة .

التعامل مع التوتر Coping with Stress

كيف تتعامل مع التوتر؟ How do you cope with stress ?

التوتر هو مجموعة من الإحتياجات التى لها آثار على طاقاتنا الجسدية والذهنية وعندما يتعاظم هذا الحمل تبدأ أعراض التوتر فى الظهور .

أول الأعراض عادة هى الهياج والإثارة وإحتساء الخمر بشراهة والإكتئاب والصداع وآلام الصدر وإرتفاع فى ضغط الدم . هذه الأعراض إذا لم تعالج يمكن أن تؤدى إلى الأمراض الخطيرة الناتجة عن الضغوط النفسية مثل أمراض القلب ، الأمراض

العقلية ، وأنواع مختلفة من القرح . يجب أن تلاحظ هذه الأعراض فى الأعضاء العاملين لديك من القوى العاملة وتتعرف عليها .

بعض العاملين ذوى الطبيعة التنافسية الزائدة لديهم شعور ذاتى بالمسئولية ، والذين نجدهم دائماً مشغولين كلية بأعمالهم ، هؤلاء على عكس غيرهم عرضة للأزمات القلبية . وكذلك الأفراد الأكثر هدوءاً والذين قد يظهرون سطحياً أنهم يعالجون أمورهم يمكن أن يكونوا أيضاً عرضة لأمراض القلب .

تحدث الضغوط أثناء العمل فى الأوقات الآتية :

* عندما يكون هناك عملاً كثيراً أو قليلاً . كلا الحالتين تؤدى إلى نفس النتيجة .
* عندما يكون هناك قصور فى فهم الأفراد وما هو متوقع منهم .
* عندما يكون هناك قصور فى قدرة العاملين لأداء أدواراً معينة متوقعة منهم .
* عندما يشرف على العامل أكثر من شخص بطريقة مباشرة أو أن يكون هناك حرية إختيار كبيرة فى الوظيفة لوضع أولويات مثل الأدوار الإشرافية .
* عندما يضطر بعض العاملين من إتخاذ قرارات تؤثر على عاملين آخرين فى العمل .
* عندما تكون فرص التقدم المستقبلية محدودة ، أو على العكس إذا كان متوقعاً من العامل أن تكون لديه الرغبة فى تحسين مستقبله الوظيفى وهو فى الحقيقة غير قادر أو فى بعض الأحوال غير راغب .
* عندما تكون هناك علاقات عمل رديئة بين الزملاء .
* عندما يخل التوازن بين حياة العمل والحياة المنزلية ويتمزق الفرد بين هاتين الحياتين .

إستراتيجيات التعامل مع التوتر Strategies for dealing with stress

* تعرف على مصدر أو مصادر التوتر .
* حاول تقليل أو تقليص المصدر . هل يمكن أن يساعدك شخص آخر ؟ ، إذهب إلى المنزل . تكلم مع الأفراد الذين يمكن أن يكونوا هم المتسببين فى التوتر فى العمل . حاول أن تتبع طريق النزاع .
* خصص نصف ساعة يومياً لكى تفعل شيئاً يزيل التوتر مثل السماع إلى الموسيقى أو الرسم . هذا سيسمح لجسدك أن يرتاح .
* تساعد الرياضة فى تقليل مادة الإدرينالين الذى يفرزه الجسم فى حالة التوتر . اشغل نفسك بنوع من الرياضة . وتذكر أن تفعل ذلك برفق فى البداية ولا تجهد نفسك كثيراً . فإذا لم تتمتع بذلك فإن التوتر سيزداد . عموماً وبعد أسابيع قليلة ستجد نفسك مستمتعاً بالرياضة وأنك تتعامل مع التوتر بطريقة أفضل كنتيجة لذلك .
* حاول أن تأخذ أجازة . فإذا كان ذلك صعباً استفد بعطلة نهاية الأسبوع .
* قلل من شرب الخمر والسجائر .
* قلل من تناولك الأطعمة الدسمة والغنية بالكوليسترول . كل لحماً أحمر أقل . فهذا فى حد ذاته لن يقلل التوتر ولكن يسمح بأن يكون الجسم أكثر مناسبة للتعامل مع التوتر .
* قلل من شرب القهوة أو بدلها بنوع خالى من الكفيين . فالكفيين فى الجسم يتسبب فى رفع ضربات القلب بنسبة كبيرة وبذلك يزيد من الأعراض المصاحبة للتوتر .

إذا علمت أن أحد العاملين لديك يعانى من التوتر يجب أن تناقش المشكلة معه وتقترح بعض النقاط المذكورة أعلاه . وإذا عجزت عن مواجهة المشكلة فالموقف سيزداد سوءاً .

الفصل الخامس

علاقات العاملين Employee relations

لماذا تعتبر الاستشارات هامة ؟□ ما هى وسائل الاتصالات الواجب استعمالها ؟□ ما هى نقابة العمال ؟ □ نقابات العمال والمشروع الصغير □ التعامل مع نقابات العمال . □ الشركة المغلقة □ إرشادات لتمثيل العاملين □ ما هى حقوق نقابات العمال المشترك فيها ؟ □ ما هى حقوق أعضاء نقابات العمال ؟ □ ماهى مكونات الإجراء الصناعى القانونى ؟ □ مفاوضات نقابات العمال . □ معلومات أكثر ونصائح .

لماذا تعتبر الاستشارات هامة ؟ Why is consultation important?

يسمح وضع الشركات الصغيرة بالتمتع بعلاقات الموظفين الطيبة . وعادة ما يُظهر العاملون شعوراً قوياً بانتمائهم للشركة ، ونجدهم يتعاملون فيما بينهم بالأسماء الأولى بعيداً عن الرسميات . وإذا ما أثيرت بعض المشاكل يمكن فضها بسرعة على أساس من المصارحة وجهاً لوجه .

أما فى الشركات الكبيرة بصفة خاصة ، فمن الأهمية بمكان أن تتواجد قناة جيدة للاتصالات ذات اتجاهين . ولكى تحول دون نشر المعلومات الخاطئة أو الإشاعات فيجب أن تتشاور مع الأفراد وأن يبلغوا بانتظام بالآتى :

* التغييرات فى شروط التوظيف ، المرتبات ، ساعات العمل ، الاجازات الرسمية ... إلخ .

* التغيير الحاصل فيمن يعمل أى وظيفة .
* التغيير فى طريقة أداء أعباء الوظيفة .
* تقدم الشركة وتحقيق أهدافها .

يجب أن يكون هناك إجراء أساسى من خلاله يمكن للعاملين عرض أى مشاكل يواجهونها مثل تلك المتعلقة بظروف العمل أو الأجر ، فإن ذلك سيساعد الإدارة فى التعامل مع المشاكل على أساس مفتوح وسيمنع تعبأة التوتر وعواقبه الممكنة ، كالتغيب الكثير وتغيير العمالة الدائم ، انظر القسم الخاص بتظلمات الأفراد فى الفصل الرابع .

ماهى وسائل الاتصالات الواجب استعمالها ؟

What communication methods should be used ?

الاتصال الشفهى Verbal Communication

أبسط طرق الاتصالات هى الإتصال وجهاً لوجه وهى وسيلة مناسبة فى الشركات الصغيرة . يمكن عقد اجتماعات على أسس فردية بطريقة غير رسمية (انظر تقييم الآداء الفصل ٢) أو على أسس جماعات للإدارة لكى توصل المعلومات وتحصل على الاستجابات وفى الشركة الصغيرة للغاية ، يمكن جمع أفراد الشركة جميعاً فى اجتماعات دورية ، ولكن كلما كبرت الشركة ، سيكون من الضرورى تقسيم العاملين إلى وحدات متفرعة حتى يمكن أن يكون هناك نقاش فعال .

وفى موضوعات معنية قد لا ترغب فى الاشتراك فى المناقشات مثل إعطاء إخطار بالسرعة فى إتخاذ إجراءآت فصل العمالة الزائدة عن حاجة العمل . فى هذه الحالة قد تكون الطريقة المثلى هى الإعلان لجميع أفراد الشركة .

الاتصال المكتوبة : Written commanication

إذا كان هدف الإدارة إعطاء معلومات لأجل الرجوع إليها حيث أن الدقة لها اهميتها في هذه الحالات ، فيجب اتباع طريقة الاتصال المكتوب . وهناك أيضاً حالات يحق للعاملين فيها أن يتلقوا المعلومات كتابة (انظر الفصل الثامن) . يوجد عدد من الوسائل :

دليل العاملين Employee handbooks

معلومات مختصرة لكل العاملين تشرح لهم ماذا تقوم به الشركة ، إمكانياتها ، الشروط الأساسية للتوظيف وقواعده .

تقارير إلى العاملين Reports to staff

معلومات عن أنشطة وأداء الشركة شاملة أرقام الأرباح ... إلخ .

مستندات للرجوع إليها Reference papers

لمعلومات مفصلة مطبقة لها مدد طويلة ، مثل المعلومات عن نظام دفع الأجور ، قواعد المصنع أو المكتب ، إجراءات التأديب ، طرق العمل الآمنة ، الترتيبات الخاصة بأجازة الأمومة .

المذكرات والدوريات Memoranda and circulars

لموضوعات محددة ، لها علاقات متعاصرة . يمكن توجيهها إلى الأفراد المعنيين فقط.

لوحات الإعلانات Notice boards

يمكن إستخدامها لإيصال بنود متعددة من المعلومات ، لا تترك لتتضخم بطريقة غير منظمة بل يجب حذف المعلومات التي يتوقف العمل بها فوراً حتى لا تغطى على المعلومات الجديدة .

ما هى نقابة العمال ؟ [١] Trade union

نقابة العمال عبارة عن منظمة تنشأ لتمثيل مصالح العمال وتنظيم العلاقات بين العمال وأصحاب الأعمال . وهى تختلف من حيث إتساعها ما بين النقابات الضخمة التى تمثل أكثر من مليون عامل إلى النقابات الصغيرة التى تمثل مائة أو أقل أو أكبر من العمال .

تمثل النقابة مجموعة معينة من العمال ، ولما كان أى مشروع - بصرف النظر عن حجمه - يحوى مجموعات متنوعة كثيرة من العمال ، فمن المعتاد أن يكون العاملون فى منظمة واحدة يمثلهم عدد من النقابات المختلفة . أما المديرين فى الإدارة العليا فهم لا ينتمون إلى النقابات لتضارب المصالح [٢] .

ويقوم بعملية الإتصال بالعمال فى موقع العمل وفى النقابة ممثل النقابة ، ويُختار ممثل النقابة بالإنتخاب من بين أعضاء النقابة فى الشركة ليكون ممثلاً عن العمال والمتحدث بإسمهم . فهو الذى يمثل أعضاء النقابة فى كل التعاملات مع الإدارة . ويلحق أعضاء النقابة بالفرع المحلى الذى ينتخب ممثلين للجنة الأقليم . أما تنفيذ سياسة النقابة فتقوم بها لجنة أخرى منتخبة ، هى اللجنة القومية . وتعين النقابة عاملين دائمين على المستوى الإقليمى ومقر النقابة .

نقابة العمال والشركة الصغيرة

أحد الأسباب الرئيسية لإشتراك العاملين فى نقابات العمال هو الرغبة الدائمة فى

(١) يستخدم هذا الكتاب كلمة worker عامل وكلمة employee موظف وكلمة individual أفراد للإشارة الى الفرد المستخدم فى شركة أو مشروع دون أية تفرقة ولذلك آثرنا استخدام لفظ العاملين معظم أفراد الكتاب لكى يشمل كل هذه الفئات .

(٢) عكس ما يجرى عليه العمل بجمهورية مصر العربية بالنسبة للقطاع الخاص .

تحسين ظروف العمل والتأثير على بيئتة وفى الشركات الكبيرة تقدم النقابات الوسائل التى يمكن بواسطتها سماع صوت العاملين . فمع النظم الإدارية المخططة تخطيطاً رفيعاً فى الغالب تجد نظم الإتصالات مع العاملين ضعيفة ، فإنهم دائماً يشعرون بالحاجة الى تنظيم أنفسهم بطريقة أكثر رسمية .

وتندر كثيراً المشاكل الناتجة عن الاتصالات الضعيفة فى الشركات الصغيرة لما تتصف به من بيئة عمل أكثر ودية وعلاقات عمل قريبة بين الإدارة والقوى العاملة . فالعاملين لديهم الفرصة للتحدث مع صاحب الشركة الصغيرة ويمكنهم تقديم النصيحة ويبلغوا بجميع التطورات والتقدم فى العمل ، لذلك فستجد أن العاملين لديك أقل حماسا للإنضمام لنقابات العمال . فإذا سمعت بإمكانية حدوث هذا الأنضمام فهذا هو الوقت الذى تسأل نفسك فيه إذا كنت قد أهملت فى بعض نواحى شئون الافراد . إسأل العاملين لديك كيف تسير الامور معهم وعما إذا كانوا يواجهون مشكلة ما يريدون أن يناقشوها معك فالميزة العظمى التى تتميز بها عن الشركة الكبيرة هى أنك فى وضع يمكن معه أن تتفاعل بسرعة إذا كان لدى العاملين ما يمكن أن تكون موافقاً عليه من تظلمات لها ما يبررها . فيجب ألا تهدر قيمة هذه المرونة .

لتنظيمات النقابات العمالية أثارا قوية على طريقة إدارة مشروعك :

* كثير من القرارات التى تتخذها ستكون عرضة للتحدى ، وعليك أن تستشير النقابات قبل أن تنفذ هذه القرارات .
* وجود النقابة سيصطدم مع حقك فى الإدارة
* لن تكون قادراً على الاتصال مباشرة بالعاملين بالنسبة لشروط ونصوص عقد التوظيف والتى اصبحت موضوع مفاوضات مع النقابة .

* إذا فرضت جداول مرتبات ، فقدرتك على منح العاملين لديك علاوات ، لأنك تعتقد أنهم يستحقونها ستكون مقيدة .
* مفاوضات النقابات غالباً ما تكون مضيعة للوقت وتتطلب خبرة . لهذا يجب أن تخصص وقتاً لذلك ، كان يمكن أن تستخدمه فى إدارة الشركة .

أن الميزات التى تقدمها نقابة العمال للشركات الكبيرة ، مثل التعامل مع مجموعة واحدة من المفاوضيين ، وتحسين نظم إتصالات العاملين لن تنطبق على الشركة الصغيرة . ومن ناحية أخرى فإن الآثار المترتبة على إدارة المشروع الصغير يمكن أن تكون له نواتج خطيرة على قدرة الشركة الأساسية فى التكيف السريع للظروف المتغيرة .

ومع ذلك ، يجب أن يذكر أنه ليس كل أصحاب الأعمال فى المشروعات الصغيرة يعملون بطريقة تسمح للعاملين أن يعملوا فى جو ودى وبيئة ايجابية ، ففى هذه الحالات تلعب النقابات دورا هاما فى تمثيل مصالح العاملين .

التعامل مع نقابات العمال Handling trade unions

ليس عليك إلتزام قانونى بالتعامل مع نقابة العمال ، إلا أنه إذا ما جاءك نسبة كبيرة من العاملين يطلبون التعامل مع النقابة سيكون من الغباء أن ترفض ذلك وتعتبر الموضوع منتهياً فالخسارة التى تنتج عن ذلك هى إنخفاض فى معنوية العاملين ، وإحتمال تقلص التعاون الذى تعتمد عليه شركتك بما يترتب عليه خسائر خطيرة .

إذا كان عليك أن تتعامل مع نقابة العمال فيجب أن تتبنى مدخلا إيجابيا يؤكد لك أن الآثار العكسية المحتملة للمفاوضات الجماعية ستكون فى حدها الأدنى : .

إدرس الآتى :

* التعامل مع نقابة واحدة لها ميزة وجود مجموعة واحدة من المفاوضين فإذا كان

جميع العاملين فى الشركة ينتمون إلى نقابة واحدة ، فسيقل إحتمال مواجهة مشاكل التمييز . إلا أن مركز هذه النقابة سيكون قوياً للغاية . أما وجود أكثر من نقابة واحدة فهى مضيعة أكثرللوقت . ولكنها تقلل من قوة النقابات الواحدة .

* لست مضطراً للتفاوض فى جميع قواعد وشروط التوظيف مع النقابة ، فلك الحق أن تقيد عدد موضوعات التفاوض مثل إستبعاد الرواتب والأجور .
* حاول أن تجعل المناقشات مع النقابات داخلية بقدر الإمكان وعلى أن يستخدم الممثلون الخارجيون فقط كحل أخير .
* فى الشركات الصغيرة من الممكن أحيانا أن تتعاقد مع النقابة على عدم الاضراب فمن الواضح أنه ليس فى صالح العاملين أن يفشل المشروع بسبب الأضرابات .

فإذا ما عجزت عن منع الاضراب عن طريق هذه الاتفاقيات ، عليك أن تحاول أن تتفاوض على عقد اتفاق بموجبه يمكن إستدعاء محكمين خارجين مثل ACAS قبل القيام بالاضراب .

الشركة المغلقة The closed shop

الشركة المغلقة عبارة عن إتفاق بينك وبين ممثلى النقابة يطلب بموجب من جميع العاملين – مع استثناءات قليلة – الاشتراك فى النقابة / النقابات المتعامل معها .

الاتفاقيات الجديدة الخاصة بالشركة المغلقة يجب أن تنال العون الغالب (أكثر من ٨٠٪) من العاملين المشتركين وعلى أساس الاقتراع السرى .

والعاملون الذين لا يرغبون فى الاشتراك فى أى نقابة برضائهم أو لأسباب أخرى ترجع لقناعتهم الشخصية لا يمكن أن يجبروا على الاشتراك ولا يمكن فصلهم لهذا السبب

والعاملون الذين لم يكونوا أعضاء للنقابة فى وقت عمل عقد « الشركة المغلقة » لا يمكن إيضا إجبارهم على ذلك . فضلاً إرجع إلى التشريع السارى المعمول به لمزيد من التفاصيل بشأن قانونية « الشركة المغلقة » .

إرشادات بشأن تمثيل العامل Guidelines for employee representation

نشرت منظم (التحكم والمصالحة وخدمات النصح) ACAS(١) الارشادات التالية لتمثيل العامل فى الشركات الصغيرة :

١- يجب وضع إجراءاً بسيطاً مكتوباً للمفاوضة يمكن أن يحتوى على ثلاثة مراحل فقط مثل :

ا- يمكن لممثل النقابة أن يثير أى موضوع مع المدير من الصف الأول .

ب- اذا لم يصلا إلى إتفاق سيقابل المدير الادارى ممثل النقابة ومندوب النقابة .

جـ- إذا لم يتحصولوا إلى إتفاق يمكن للأطراف المعنية أن تطلب التحكيم أو المصالحة .

٢- الترتيبات الخاصة بالمساومات يجب أن تكون واضحة :

ا- كيف ومتى يمكن تنظم الاجتماعات .

ب- من سيحضر الاجتماع ومن سيقوم بالتفاوض .

جـ- ماهى الإماكانيات التى تتاح لممثلى النقابة - تليفون - أدوات مكتبية - لوحة إعلان .

---

(١) The Arbitration, Cenciliation & Advisory Service.

د- كم من الوقت سيحتاج لممثلى النقابة والأعضاء لأعمال النقابة والإجتماعات والانشطة النقابة الأخرى .

هـ - كيف يتم إعلام العاملين بالموضوعات التى تم الاتفاق عليها وتلك التى لم يتفق عليها ؟

٣- لا يجب أن يكون لدى أى من الطرفـين أدنى شك فى الأمـور التى سـتكون موضوعاً لاتفاقهما . قد تشمل هذه : المرتبات ونظم دفع المرتبات ، ساعات العمل ، الأجازات المرضية ، فوائد أخرى مثل (العلاوة / الأجر الاضافى / الورديات) أمن الوظيفة .

٤- فى الحالات التى لا يتوصل فيها إلى اتفاق أثناء المفاوضات ، فقد يرغب أحد الطرفين أو كلاهما أستخدام خدمات التصالح المستقلة التابعة لـ ACAS فإذا لم تحدث موافقة خلال المفاوضات ، فبناء على طلب الطرفين معاً تعين ACAS محكم مستقل ، بشرط أن يُلزم الطرفان بقراره .

ماهى حقوق النقابات العمالية المتعامل معها ؟

What are the rights of recognized trade unions ?

حقوق النقابات معقدة وكثيراًما تكون مجالاً مربكاً سنتناول الآن مرشداً مختصراً جداً لأولئك المعينين فى مفاوضات النقابة ، ولكن إذا أردت تغطيه أكثر شمولاً للموضوع ، فضلاً إرجع إلى مرجع كورنر للتوظيف Corner's Reference Book for Employers (أنظر الفصل الثامن) .

* تعيين مندوبين للسلامة (أنظر منشورات جهاز الصحة والسلامة - مندوبى السلامة ولجان السلامة) .

* تتلقى معلومات لأغراض المساومات الجماعية (أنظر ACAS مجموعة التطبيقات الخاصة بالافصاح عن المعلومات الخاصة بالنقابات العمالية من أجل أغراض المساومات الجماعية) . ستجد معلومات نموذجية عن مستويات الأجور السارية، معلومات مالية ، معلومات عن أداء الشركة ، عدد العاملين .

* النصح فى المسائل الخاصة بالعمالة الزائدة عن الحاجة ونقل نشاط الشركة (انظر كتيب وزارة العمل رقم ٢ اجراءات التعامل مع العمالة الزائدة وكتيب رقم ١٠ حقوق العاملين فى حالة نقل المشروع) .

* الحصول على المال العام للإقتراعات السرية المتعلقة بإنتخاب الموظفين الرئيسيين وإتخاذ الإجراء الصناعى القانونى .

* يمنح للموظفين الرسميين وقتاً مسموحاً به مدفوعاً ، مع حقهم فى التسهيلات المعقولة مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير .

* الاتفاقيات المعقودة مع نقابات العمال ليست ملزمة قانوناً مالم يكن هناك اتفاق خاص بهذا الشأن . الاتفاقيات التى تخص شروط وقواعد التوظيف يمكن أن تكون جزءاً من عقد التوظيف الخاص بالعامل والذى يعتبر ملزماً قانوناً . ومن الواضح أن هناك أسباب أخرى لماذا يتردد أصحاب الأعمال من أن يفشلوا فى احترام الاتفاقيات مع النقابات .

ما هى حقوق أعضاء نقابات العمال ؟

What are the rights of trade union members?

* لا يجوز إتخاذ إجراء ضد العاملين فى أن يكونوا أعضاء فى النقابة .

* منحهم وقتاً معقولاً (غير مدفوع مالم يكن موظف بالنقابة أو هناك إتفاق على عكس ذلك) لكى يساهم فى أنشطة النقابة .
* لا يجوز استبعاده أو طرده من النقابة دون سبب .
* لا يجوز أن يفصل من الخدمة على أساس أنشطة نقابات العمال .

ماهية الإجراء الصناعى القانونى

What constitutes lawful industrial action

* يمكن اتخاذ الإجراء فقط ضد الشركة التى لها علاقة بالنزاع مباشرة .
* يجب أن يتعلق الإجراء مباشرة بشروط وأوضاع التوظيف ، التأديب أو الفصل ، توزيع العمل ، أو عملية التفاوض ونظام المشورة .
* يجب أن يؤسس الإجراء على الاقتراع السرى لأعضاء النقابة العمالية والتى تنتهى بالأغلبية لصالح العاملين .
* الشركة الصغيرة ليست مضطرة لأعطاء تسهيلات أو مكان لتنظيم وإدارة الإجراء الصناعى الذى تتخذه نقابة العمال .

مفاوضات نقابات العمال **Trade union negotiations**

بمجرد أن يتم إنضمامك إلى نقابة العمال ستكون مشغولاً فى المفاوضات مع النقابة / النقابات من أجل وضع صيغة لشروط وأوضاع العاملين . والإدارة تمثل الشركة، ومن المستحب إن أمكن لصاحب الشركة أو مديرها العام ألا يشترك بصفة مباشرة فى المفاوضات فإنه يمكن أن يكون ملاذاً للجوء إليه إذا ما توصلوا إلى طرق مسدودة .

يمكن أن تكون صيغة الشروط والقواعد إما مختصرة للغاية تحوى الأساسيات القابلة للتفاوض على أساس سنوى أو تكون طويلة ومعقدة ، غير قابلة للتفاوض بعد

وضعها . هناك اتفاقيات نمطية معينة يمكن الحصول عليها . تجنب هذه الاتفاقيات بأى ثمن . فمن الضرورى والهام أن تكون الاتفاقية مناسبة لشركتكم ، مكتوبة بصياغة تناسب متطلباتها .

هناك ثلاث مراحل للتفاوض : الإعداد ، الاجتماع ، الاتفاق .

الإعداد Preparation

من الضرورى أن تعد لهذه الاجتماعات إعداداً دقيقاً ، فاذا لم تكن معداً إعداداً طيباً أجِّل الاجتماع .

* وافق على جدول الأعمال . فسيصلك ممثلى النقابة وستتناقش معهم فى ماذا سيكون فى جدول أعمال الاجتماع .
* افحص الحقائق والأرقام وأحضر المستندات المدعمة لذلك وضعها تحت يديك فمثلا ، فى مفاوضات الأجور عليك أن تراجع مستويات الأجور المحلية والمقارنة ، جدول أسعار التجزأة (معدل التضخم الذى سيؤثر على الزيادات فى الأجور) أرباح الشركة ، المعاشات النظامية ، كن ملما ألماما كاملا بالمعلومات الخاصة بشروط وأوضاع توظيف العاملين .
* إختار طريقة توصيل المعلومات إلى المفاوضين التابعين للنقابة . جمع المعلومات فى شكل بسيط .
* عد قضيتك – النقاش وأسبابه – ضع الأولويات للموضوعات ، ماهى الموضوعات التى لا يمكن أن تتنازل عنها ببساطة .
* إذا أمكنك اتصل بطريقة غير رسمية بالمفاوضين من النقابة لكى تحصل على صورة لمطالبهم .

* اتصل مباشرة بالعاملين خلال اجتماعات مستمرة وخلال طرق الاتصالات الأخرى لمعرفة القرارات السابقة المتعلقة بالمفاوضات .
* إعطِ أهمية لترتيبات الجلوس والمشروبات .... إلخ . قرر المكان المخصص للمفاوضات .
* إذا كان هناك فريق من المديرين المفاوضين ، تاكد أن هناك اتفاق داخلى بينهم. حدد أدواراً لكل منهم : مثل المتحدث الرئيسي والاخصائى المالى .

المفاوضات The negotiations

وهى عبارة عن سلسلة مطولة جداً من الاجتماعات ، وفى الغالب تمتد لمدة من الوقت ليست بالقليلة . فلكى تتفاوض على عقد لمنزل جديد مثلاً قد يأخذ منك سنة . من المهم جدا أن تحرر محاضر عن كل اجتماع وعلى أن تفحصه وتراجعه فى بداية الاجتماع التالى . وكل اجتماع له ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : تحقق من مطالب النقابة . احتمال التراجع لمراجعة الموقف .

المرحلة الثانية : ضع أمامك عرض الإدارة مع الأسباب . لاتبدأ بعرضك النهائى ، فمثلاً إذا كان فى علمك أن بامكانك تقديم ٥ ٪ كحد أقصى للعلاوة قدم ٣ ٪ فى البداية . ومع ذلك ينبغى أن يكون العرض حقيقيا . اسند إلى شخص واحد عرض قضية الإدارة مع إمكانية التراجع لإعادة الموقف .

المرحلة الثالثة : ابحث عن إمكانيات تقديم حلول وسط . تعرف على النواحى التى تريد النقابة أن تتنازل عنها واربط بها تنازلات الإدارة . قدم اقتراحات غير نهائية دون أن تلتزم .

دائماً دعم مناقشاتك بالحقائق والأرقام كلما كان ذلك مناسباً . قد يتحدث الخبراء فى نواحى أساسية معينة مثل النواحى المالية أو المتعلقة بالتوظيف . خلال هذه المرحلة قد يكون هناك تراجعاً كثيراً .

الاتفاق Agreement

الآن تحرك نحو إصدار ارتباطات نهائية واكسب التزامات فى المقابل . سجل الاتفاقات كتابة واحصل على تأكيدات مفاوضى النقابة بالنسبة لمحتوى الاتفاقات . رتب لإعلام العاملين بما أتفق عليه .

معلومات اكثر ونصائح Further information and advice

يوجد العديد من المنظمات التى يمكن أن تتصل بها إذا إحتجت المساعدة فى المفاوضات أو النصح فى أى ناحية من نواحى شئون الافراد .

منظمة التحكيم والمصالحة وخدمات النصح (ACAS)

وهى منظمة مستقلة تقدم النصيحة المجانية بشأن الموضوعات التى تخص علاقات العاملين ومساعدة أطراف النزاع الصناعى .

وتحظى هذه المنظمة بإحتراماً كبيراً من جانب كل من النقابات وأصحاب الأعمال على قدم المساواة . وتصدر المنظمة مجموعات منظمة للتطبيقات والارشادات لأصحاب الأعمال .

الجمعية الصناعية Industrial Society

وهى مصدر آخر للحصول على النصح المفيد والمعلومات الخاصة فى نواحى شئون

الأفراد . وتختلف الاشتراكات تبعا لحجم الشركة وهو ما يعتبر ميزة للشركات الصغيرة، هذه الجمعية تجرى برامج تدريبية وتؤدى خدمات النصح .

معهد مديرى شئون الأفراد The Institute of Personnel Managers (IPM)

إذا كنت عضوا فى هذا المعهد فلديك الامكانية للحصول على كم هائل من خدمات النصح والمعلومات وبرامج التدريب .....الخ .

قائمة للمراجعة Action checklist

* تأكد من أن العاملين لديك قد أبلغوا بكل الأمور الهامة التى تؤثر فيهم إما باستعمال مجموعة مختلفة من وسائل الاتصال المكتوبة . أو بالطرق الشفهية .
* ضع إجراءاً سليماً تتأكد بموجبه من أن مشاكل العاملين تحددت وعولجت بسرعة.
* إدرس بجدية طلبات الانضمام للنقابة .
* عند التعامل مع مفاوضى النقابة أتبع ثلاثة مراحل :

(أ) إجراء إعداداً دقيقاً .

(ب) ناقش دون إلتزام .

(جـ) إذا كان ضرورياً . وفق بين الحلول لكى تصل إلى حل نهائى .

الفصل السادس

نهاية خدمة العاملين Parting with Staff

إنهاء العقد □ العمالة الزائدة □ فصل العاملين □ متى يحق للعامل المطالبة بعدم عدالة الفصل التعسفى □ أنواع أخرى من الفصل .

كان يمكن أن يكون هذا هو الفصل الأول الذى ترجع إليه حيث تزداد مشاكل المديرين عندما تنتهى خدمات العاملين أكثر من أى ناحية أخرى من نواحى التعامل مع الأفراد . ومهما كانت إدارتك للعاملين جيدة فأى عدد من المواقف يمكن أن يجعل إنهاء الخدمة الخيار الوحيد .

القانون الذى يحكم إنهاء خدمات العاملين يغطيه القانون العام وبعض النواحى الواردة فى النظام الأساسى . وفى هذا الفصل سننظر إلى المصدرين مع الإشارة بصفة خاصة إلى :

* حق الإخطار .
* العمالة الزائدة .
* الفصل .

وقد وردت نصوص النظام الأساسى فى قانون حماية التوظيف « الموحد » الصادر سنة ١٩٧٨ وقانون التوظيف الصادر فى عام ١٩٨٠ ، واللذان ضُما معاً من تشريعات سابقة مختلفة ومنفصلة .

إنهاء العقد Terminating the contract

يمكن لكلا الطرفين إنهاء عقد التوظيف – وبأسلوب آخر – يمكنك كصاحب عمل ، أو بواسطة العامل . والملابسات التى تحيط بإنهاء التعاقد قد تختلف بدرجات كبيرة مثل ، قد يستقيل العامل أو يطلب الإحالة على التقاعد « القانون هنا لا يحدث أية تفرقة » أو قد تقرر أنت بأن العامل زائداً أو فى الحقيقة تقوم بفصلة .

الإخطارات المطلوبة من العاملين Notice required from employees

على العامل الذى إستمر فى الخدمة أربعة أشهر أو أكثر مطالب قانوناً بأن يخطر صاحب العمل بإشعار مكتوب مدته أسبوع لإنهاء عقد التوظيف ومع ذلك فإن مدة الإخطار لا تزداد مع زيادة مدة الخدمة .

وإذا قبل العامل عقداً ينص على مدة إخطار أطول فعليه أن يتقيد بذلك ولو أن ذلك قد يتسبب فى مشاكل لصاحب العمل فى التنفيذ . وأى تعويض عن مخالفة ذلك يوجه إلى محاكم المقاطعات المحلية .

وإذا ما استقال عامل ثم غير رأيه فهذا ممكن بشرط موافقة صاحب العمل الذى يقر بإبقاء عقد التوظيف نافذاً . وبالمثل إذا أعطى صاحب العمل إشعاراً للعامل ويرغب سحبه فيما بعد ، فإن ذلك ممكن بشرط أن العامل يوافق على إبقاء عقد التوظيف قائماً .

الإخطار المطلوب من أصحاب العمل Notice required from employers

طول مدة الإخطار الذى يوجهه صاحب العمل للعامل يتوقف على مدة خدمة العامل فى الشركة .

مدة الخدمة	مدة الإخطار
بعد شهر واحد خدمة	أسبوع واحد
بعد سنتين خدمة	أسبوعان
بعد ثلاث سنوات	ثلاثة أسابيع

بعد ثـــلاث سنـوات	ثلاثة أسابيع
وهكذا وبحد أقصى :	
بعد ١٢ سنة خدمة	١٢ أسبوع

هذه هى الحدود الدنيا فى الإخطارات ، فإذا نص عقد التوظيف على مدد أطول فيجب أن تطبق .

العمالة الزائدة Redundaney

طبقاً لقانون حماية التوظيف « الموحد » لسنة ١٩٧٨ يفترض حدوث العمالة الزائدة عندما يستغنى صاحب العمل عن العاملين إذا ما توقف عن العمل أو عن الإستمرار فيه بصفة دائمة ، أو يتوقف عن تنفيذ أعماله فى الأماكن التى عين فيها العاملين أو لا يحتاج إلى عدد العاملين الذين لديه لأداء نوعاً معيناً من الأعمال فى الشركة .

فالعمالة الزائدة تظهر عند إنخفاض نشاط الشركة أو كنتيجة للتنظيم الداخلى . إن فقدان العمالة يمكن أن يترتب عليه خسارة كبيرة . فالعاملين الذين يصبحون زائدين سيجدون هذا التطبيق قاسياً للغاية ، ومع ذلك فإذا عولج موضوع هذه الزيادة بحكمة وبطريقة منتظمة فالآثار السلبية يمكن أن تقل إلى أدنى حد . تذكر أن فقدان عدد قليل من الوظائف يمكن وغالباً ما ينقذ وظائف فى أمكنة أخرى فى الشركة .

إذا كان من الممكن التنبؤ بمشكلة العمالة الزائدة يمكن اتخاذ إجراء بإيقاف التعيين ومن ثم تجنب الأضرار المترتبة على طرد العاملين .

الإمكانية	الأثـــر
وقف التوظيف .	يمنع تدفق « الدم الجديد » إلى الشركة .
الإحالة على المعاش فى سن مبكرة .	يمكن أن يترتب عليها خسارة فى الخبرة القيمة

المشاركة في عمل الوظيفة .	أولئك الذين لم يتأثروا من موضوع العمالة الزائدة قد يقاوموا تقليص وظائفهم .
تقليل أو إلغاء العمل الإضافى .	يقلل من مرونة الإدارة لمواجهة الإنتاج المطلوب.
إنهاء توظيف العاملين المؤقتين .	يقلل من مرونة الإدارة لمواجهة الإنتاج المطلوب.
الإبقاء أو نقل العاملين .	قد يؤدى إلى خلق « فراغ » فى مكان آخر ما لم يشغل العامل وظيفتين .

ومن ناحية أخرى يمكن أن تجد متطوعين لمشكلة العمالة الزائدة . وقد يكون هذا الخيار باهظ التكاليف حيث تضطر أن تقدم الشركة مبالغ مناسبة كحافز للذين يتركون العمل . أيضاً من الأهمية أن تدرس إحتياجات العمالة فى المستقبل عندما تقرر إذا ما كنت تريد متطوعين أن يتركوا العمل مع تعويضهم أم لا .

ومن الواضح أنك تحتاج إلى الإبقاء على شاغلى الوظائف الحيوية ومزيجاً متوازناً من الشباب والخبرة .

كيف يمكن تنفيذ التخلص من العمالة الزائدة

How should redundancies be implemented

« انظر أيضاً إلى الفصل الثامن » أحياناً قد يكون من المستحيل أن تتجنب التخلص من العمالة الزائدة ، وفى هذه الحالة عليك أن تأخذ فى اعتبارك النقاط التالية :

* اتصل بالعاملين المتأثرين بأسرع ما يمكن . أعطهم إخطارات طويلة الأمد بقدر الإمكان . تأكد من أن المعرفة بموقف العمالة الزائدة لا يجب أن ينشر بصفة عامة قبل إبلاغ العاملين أنفسهم . أيضاً بلغ وزارة العمل وأى نقابة عمال تتعامل معها خلال أوقات محددة .

* إمنح العاملين المتأثرين وقتاً معقولاً خلال أوقات العمل الرسمية للبحث عن وظائف جديدة أو لعمل ترتيبات للتدريب . هذا حق لهم .
* إبحث عن وسيلة عادلة لإستخدامها فى اختيار العاملين الزائدين ، هذا هو واجبك القانونى . ويجب أن يتضمن معيار الإختيار مدة الخدمة – مستوى الأداء – القابلية للتدريب .
* قبل تنفيذ برنامج العمالة الزائدة يجب أن تتوقف عن التوظيف ، إوقف العمل الإضافى ، إجبر العاملين الذين وصلوا سن الإحالة على المعاش أن يحالوا . حاول أيضاً إيجاد متطوعين لترك وظائفهم ، وبقدر الإمكان حاول أن تخفض القوى العاملة عن طريق الخسارة المادية الطبيعية بدلاً من الإجبار .
* تشاور مع العاملين الباقين للتأكد من أن معنوياتهم لم تتأثر ببرنامج العمالة الزائدة .
* أبلغ مكتب التوظيف المحلى وأصحاب الأعمال بالمهارات التى يملكها العاملون الزائدون .
* ضع الوظائف الخالية المناسبة على لوحات الإعلان .
* وحيث يكون مفيداً أعط مساعدات عملية للعاملين الزائدين مثل إمكانات الطباعة على الآلة الكاتبة وتصوير المستندات .
* امنح العاملين الذين قضوا خدمة سنتين أو أكثر مبلغاً إجمالياً يتوقف على سنه ، ومرتبه ، وخدمته مع شرح مكتوب لكيفية إحتساب هذا المبلغ . « قد أصدر معهد مديرى إدارات الأفراد إجراءات نمطية للعمالة الزائدة فى المجموعة الخاصة بالزائدين » .

فصل العاملين Dismissing Staff

عندما تقلب الصفحة لهذا الموضوع فإن ذلك يعنى أنك وصلت لنهاية الطريق مع العامل . وعندما تفصل العامل يجب أن تسيطر على مشاعرك الشخصية والعاطفية التى تكنها لهذا العامل . فى معظم الأحوال عندما يفصل العامل تجد أمامك كثيراً من الأسباب المبررة لاتخاذ هذا القرار وبالرغم من أن ذلك عملاً مشروعاً إلا أنه ليس مستحباً .

فى مرحلة تالية فى هذا الفصل سنناقش الفصل غير المشروع ، ودور المحاكم الصناعية ومسائل أخرى لها علاقة بذلك . ومع ذلك فإذا إتبعت الإجراءات الصحيحة عند فصل أحد العاملين فلن تجد نفسك فى وضع سيء كنتيجة لتورطك فى مثل هذا الأمر .

طبقاً للتشريع السائد توجد ظروف عديدة تمكنك من فصل العامل بحق وهى كالتالى :

* الأداء السيء أوعدم القدرة على أداء العمل الذى عين العامل عليه .
* سلوك غير مرضى .
* العمالة الزائدة .
* إستمرار العامل فى الخدمة يتعارض مع القانون .
* أسباب أخرى جوهرية .

عندما تتعامل مع الأمور التأديبية وتجد أن هناك إحتمال للفصل ، فالخطوة الأولى ذات الأهمية الكبرى هى أن تجمع حقائق الموضوع . وإذا كانت قد وصلت إليك هذه الحقائق عن طريق موظف آخر . فمن المهم أن تدرس المشكلة وخلفياتها بنفسك . على أن تهتم بالحقائق التالية :

* ما هو خطأ العامل .
* كم أمضى العامل فى الوظيفة .
* هل يفهم العامل ما هو متوقع منه .
* هل تكلم أحد مع العامل عن أدائه .
* هل منح العامل الفرصة لتحسين أدائه .
* هل يحتاج العامل إلى تدريب .
* ما هى المميزات المترتبة على توظيف هذا الشخص .
* ما هى السيئات المترتبة على توظيف هذا الشخص .
* هل يمكن أن يثبت العامل فى وظيفة أخرى فى الشركة أنسب له .
* هل لديك دوراً أخر يمكن أن تقدمه للعامل .
* هل أنت متأكد من أنك تعمل فى إطار القانون .
* ماذا سيكون تأثير هذا الفصل على زملائه من العاملين وكذلك التأثير المترتب على حالة الإبقاء عليه .

العاملون الجدد New recruits

إذا كان العامل المفصول حديثاً من العاملين الجدد فإن ذلك يعنى أن هناك خطأ ذو إتجاهين فى مرحلة التوظيف . فالعادة أن يثبت العامل خلال شهرين أو ثلاثة أشهر من تاريخ تعيينه فى الشركة ، ومع ذلك فإن تنبوءاته خلال المرحلة المقابلة وما يجب عمله لمقابلة متطلبات الوظيفة ، وكذلك تنبوءات الشركة عن مقدرة الشخص خلال المقابلة كانت خاطئة ومن ثم يجب تحديد جلسة لمناقشة فترة الإختبار ذات إتجاهين « انظر الفصل الأول » .

العاملون من ذوى الخبرة Experienced Employees

إذا كان العامل لديك يعمل منذ فترة طويلة والآن لا ينجز ، فعليك بدراسة الآتى :

* هل حدث تغيير فى الوظيفة مثل الزيادة فى متطلباتها بكثير عن السنوات القليلة الماضية ؟
* هل هناك سبب شخصى لماذا لا ينجز العامل ؟
* هل رقى العامل قريباً ؟ هل هناك تدريبات أخرى تتطلبها الوظيفة ؟

إذا كان جوابك بالنفى لكل مما ذكر أعلاه ، فالمشكلة إذن ليست قصيرة الأجل . وتحتاج للتعامل معها .

فى جميع الأحوال ومع التعامل مع أحد العاملين من ذو ى الخدمة الطويلة يجب أن تأخذ فى إعتبارك آثار إنهاء الخدمة على معنوية العاملين الآخرين . بل معظم زملاء العاملين ، إذا لازمت العدالة والمعقولية فى التصرف كصاحب عمل لن يشعرروا بأى تهديد لأمن وظائفهم بتصرفاتك . أما إذا شابه تصرفك عدم العدالة أو مخالفة القانون ، فأنت ستخلق مشكلة إدارية أخرى داخل الشركة . أيضاً يمكن أن تثار مشكلة الروح المعنوية عندما يدعم شخص فى وظيفة لا يقوم بأعبائها بطريقة مرضية . فالشعور بالإحباط سيظهر حينما يشعرون أن العامل عومل بمحاباة .

العامل ذو الخدمة الطويلة يصعب التعامل معه حيث تزداد المشاعر الشخصية ، وبصفة خاصة فى الشركة الصغيرة لما يشعر العامل به عادة بأنه آمن جداً وذو ولاء تام لشركته . ومع ذلك وفى نهاية اليوم عليك أن تتذكر أنك تدير شركة حيث يؤثر عدم الأداء فيها تأثيراً كبيراً على مستقبلها .

هل يفهم العامل ما هو متوقع منه ؟

Does the employee understand what is expected of him?

فى جميع الأوقات يجب أن تسأل نفسك عما إذا كان العامل يفهم ، ما هو مطلوب منه . ففى معظم الحالات قد يفهم العامل ما هو مطلوب منه ولكنه قد لا يكون قادراً على أدائه . فى المراحل الأولى من إجراءات التأديب عليك أن تعطيه قائمة بالواجبات «مواصفات الوظيفة » التى يتوقع أن يقوم بها وأى ضوابط أو قواعد ترتبط بها مثل تعبئة مقاييس الأشرطة فى صناديق . والحد الأدنى هو تعبئة . ٥ صندوقاً يومياً .

هل ناقش أحد العامل عن أدائه للعمل ؟

How someone talked to the employee about performance ?

مما يدعو للدهشة أن كثيراً من الناس غالباً ما يعتقدون أنهم تحدثوا مع العامل عن أدائه وأن العامل ليس لديه أدنى فكرة أن أحداً تكلم معه . كثير من الناس يتجنبون المواجهة عندما يتحدثون عن شيء غير مستحب . التحدث مع الفرد عن أدائه ليس بالضرورة أن يكون شيئاً سيئاً ، وفى الحقيقة فإن تجنب الحديث مع الفرد يمكن أن يكون له آثار تدميرية أكثر من المواجهة والأمانة والمباشرة . وكما سبق وأن شُرح ، فإنها مسئوليتك كصاحب عمل أن تتأكد من أن العامل يعلم جيداً ماذا تتوقع ، ليس هناك أنصاف للحلول بالنسبة للتحدث مع العامل عن أدائه .

إجراءات التأديب The disciplinary procedure

بمجرد ما تجمعت لديك كافة الحقائق وقررت أن الإجراء التأديبى يستحق تنفيذه ، فعليك أن تتبنى إجراءاً تأديبياً يكون موضوعياً ، وستعامل العامل بطريقة عادلة ومعقولة ،

وقد نجد أن العامل بمجرد مباشرة التأديب ضده سيتحمل كثيراً من الآلام لكى يحسن من أدائه وهنا ينبغى أن تتوقف المشكلة .

الإجراء التأديبى له أربعة مراحل :

الإنذار الشفهى الرسمى Warning Oral Fomal

غالباً ما يتبع هذا الإنذار مرة واحدة أو أكثر بطريقة غير رسمية بالإضافة إلى المناقشات . تحفظ مذكرة فى ملفه بشئون الأفراد تفيد بأن إنذاراً شفهياً قد تم مع بيان التاريخ والموضوع .

الإنذار الكتابى الأول First Written Warning

وتبدأ هذه المرحلة إذا لم يحدث تحسن ملموس بعد الإنذار الشفهى أو تكون المسألة خطيرة للغاية بحيث تبرر تخطى الإنذار الشفهى .

الإنذار النهائى المكتوب Final Written Warning

ويتبع هذا الإنذار الكتابى الأول « وأحياناً الثانى / متابعة » عندما لا يحدث تحسن ملحوظ ، أو عندما يوضح الموقف أن الحالة خطيرة ولا تناسبها مراحل الإنذار الأولى . ويمكن إلغاء هذه المرحلة أيضاً إذا ما كانت المخالفة خطيرة للغاية .

الفصـــــل Dismissal

ويتبع الفصل الإستمرار فى الموقف الخطير الذى لا يتحسن ، وفى بعض الظروف الإستثنائية يحدث فصلاً فورياً بعد حدوث سلوك شائن خطير ، وفى هذه الحالة لا يستحق العامل مرتباً عن فترة الإخطار أو عن أجازاته المكتسبة .

فى جميع مراحل إجراءات التأديب يجب أن يملك العامل الحق فى أن يتظلم من أية إنذارات أو تصرفات تصدر ضده ، ولهذا فمن المهم والمفيد أن يكون لديك نظاماً مكتوباً سللتظلمات فى الشركة . « انظر الفصل الرابع » سبق أن نوقشت الإجراءات التأديبية بتفصيلات أكثر فى الفصل الرابع .

فصل العامل Dismissing an employee

إذا لم يحدث تحسن فى آداء العامل بعد التحذير النهائى الكتابى أو يعجز عن تقديم شرحاً مُرضياً . فينبغى إذن أن تنتهى خدماته . فإذا سمحت باستمراره دون أن تأخذ ضده عملاً ما . لن يتحسن آداؤه أبداً وقد يكون لذلك أثر مخرب على العاملين الآخرين ، وفضلاً عن ذلك فقد يحدث أن تضطر لإتخاذ إجراء فصل تالى غالباً ما سيكون غير عادل .

فصل العامل ليس أمراً سهلاً ويمكن أن يشكل تجربة عاطفية للغاية ، ومع ذلك وبعد أن توصلت لهذه المرحلة سيفهم العامل النتيجة النهائية ويحتمل أن يذعن للحقيقة على أية حال . إذا ما توصلت إلى قرار بإنهاء عقد العامل لا ينبغى أن تقبل إستقالته فى هذه المرحلة لأن ذلك قد يفسر كأنه فصلاً منظماً « انظر الفصل المنظم فيما بعد فى هذا الفصل » .

واضح أنه من الأفضل قبل أن تصل إلى هذه المرحلة أن تتفق مع العامل على أن يترك العمل ، وقد يصعب تنفيذ ذلك فى بعض الحالات . عليك أن تشرح أسباب قرار فصل العامل فى المقابلة النهائية وتعطيه إخطاراً . وفى معظم الأحيان ستجد أنه من المعقول أن تسمح للعامل بأن يترك العمل مع دفع تعويض عن الأخطار والأجازات الرسمية المكتسبة ،

أيضاً وفي بعض الأحوال يمكن للعامل أن يعمل خلال فترة الإخطار بدلاً من التعويض إلا أنه يمكنك أن تتصور آثار الأضرار التى قد تترتب على تواجد عامل فى مواقع الشركة ويعلم أنه سيترك بعد حين .

بعد أن يترك العامل الشركة ، إحسب ما للعامل من إستحقاقات « انظر الفصل الثالث » ثم إرسل هذه المستحقات مرفقاً بها خطاب يوضح أسباب الفصل . ليس هناك إلزاماً قانونياً لإعطاء أسباباً للفصل فى خطاب ما لم يطلبه العامل . وعموماً فإنه من الأفضل أن تفعل ذلك بوضوح وبدقة بقدر الإمكان ، فإذا كان العامل قد خدم الشركة - لمدة سنتين ، يلفت إنتباهه إلى حقيقة أنه إذا كان يشعر بأنه عومل معاملة غير عادلة ، فإنه يحق له أن يلجأ إلى المحكمة الصناعية لإنصافه . «انظر نموذج الخطاب فى الشكل ٦-١».

سوء السلوك الخطير والفصل الفورى

Gross misconduct & Summary dismissal

فى حالات سوء السلوك الخطير يمكن أن يكون العامل عرضة للفصل الفورى والذى يعنى إنهاء خدماته فوراً بدون إخطار أو حق فى أجازاته الرسمية المكتسبة ويجب ألا نخلط بين ذلك وبين الحالات التى يدفع فيها للعامل تعويضاً عن الإخطار وعن الأجازات الرسمية المكتسبة والتى تتم حسب سلطة الشركة التقديرية فى حالات معينة من الفصل الناتج عن إجراءات التأديب العادية .

الفصل الفورى يمكن أن يكون نتيجة حدث واحد من سوء السلوك الخطير ولا يتطلب إستكمال إجراءات الإخطار .

لا يجب أن يستخدم الفصل الفورى كوسيلة للتهرب من إجراءات التأديب . فإتخاذ الحيطة مهم لتضمن أن تظهر بمظهر العادل وأن الموقف يستحق فعلاً إنهاء عقد التوظيف .

إن المحكمة الصناعية ستنظر إلى أصحاب الأعمال الذين يسيئون إستخدام الفصل الفورى بمنظار قاتم « انظر الفصل ٧ » .

عزيزى

إشارة إلى إجتماعنا الأخير ، أكتب لك لكى أؤكد قرار الشركة بإنهاء خدماتك إعتباراً من ....

وكما شرحت لك فى هذا الإجتماع فإن أسباب فصلك هى كالتالى :

« اذكر أسباب الفصل »

مرفق طية شيك بإستحقاقاتك النهائية والنموذج P.45 .

وكما شرحت لك فى إجتماعنا فالشركة ستكون مستعدة لإعطائك شهادة عادلة وأمينة بخدمتك للرجوع إليها عند الحاجة .

إذا ما شعرت أن قرار الشركة ليس عادلاً بالنسبة لك ، فإن إنصافك سيكون عن طريق المحكمة الصناعية . ومن الواضح أنه يمكنك اللجوء إلى المشورة الخاصة بالنسبة لحقوقك . وعموماً فإننى أنصح بشدة بأنه فى حالة الإلتجاء إلى المحكمة الصناعية يجب أن تبدأ فى ذلك خلال ثلاثة أشهرمن تاريخ تركك الشركة وإلا ستفقد حقك فى الإحتكام إليها .

فضلاً لا تتردد فى الإتصال بى مباشرة إذا كان لديك أية استفسارات تتعلق بذلك أو باستحقاقاتك النهائية .

المخلص

ر. جونز

الشكل ٦ – ١ نموذج لخطاب إنهاء العقد

الوقف عن العمل Suspension

يوجد نوعان من الوقف عن العمل :

(أ) الوقف فى حالة التحقيق : يحق لك أن توقف العامل عن العمل مع دفع المرتب الأساسى ذلك فى حالة الإشتباه فى سلوكه الخطير حتى يتم التحقيق أو يُتخذ قرار بشأنه عن طريق الإدارة العليا . وعادة ما يتبع الوقف الإجراء التأديبى أو إنسحاب الإدعاء المتعلق بالواقعة .

(ب) الوقف كنتيجة للإجراء التأديبى . يمكن إتخاذ هذا الأسلوب كجزء من الإجراء التأديبى كمرحلة إضافية لكى تشعر العامل بخطورة الموقف . ولن يستخدم هذاالأسلوب تلقائياً بل يجب أن يكون مناسباً . يمكن أن يكون هذا الوقف بدون مرتب إذا كان ذلك منصوصاً عليه فى عقد التوظيف وعادة ما تكون مدته من يوم إلى ثلا ث أيام . الوقف التأديبى يجب أن يكون من سلطة الإدارة العليا .

أمثلة لقواعد التاديب وأسباب الفصل:

نجد فيما يلى قائمة للمساعدة . القواعد والأسباب الواردة هنا ليست شاملة ولكنها تعرض أمثلة للمخالفات التأديبية الرئيسية التى تودى إلى إتخاذ الإجراءات التأديبية . تطبق القواعد على كافة العاملين ، ولكن كل حالة يجب بحثها بعناية حسب ملابساتها الخاصة ، والظروف المحيطة .

المخالفات التأديبية البسيطة Minor disciplinary situations

عادة ما تعامل الحالات التالية بصفة غير رسمية أولاً ، ولكن تكرارها يبرر إتخاذ إجراء الإنذار الرسمى :

* التأخير غير المقبول أعذاره .
* الخروج من العمل بكثرة .
* السلوك المشوب بالإهمال .
* عدم إرتداء الملابس المناسبة أو الظهور بمظهر غير مناسب .
* الغياب بدون عذر مقبول ، أو فشله فى إخطار الشركة بالطريقة الصحيحة .
* عدم إتباعه التعليمات أو الإجراءات المتفق عليها أو سياسات الشركة .

المخالفات التأديبية الخطيرة Serious disciplinary situations

تعامل المخالفات التالية كمخالفات خطيرة وعادة ما تستوجب الإنذار الرسمى .

* الغياب بدون عذر مقبول وبدون إخطار .
* كثرة الغياب « لأسباب ليست مرضية مرخص بها » أو بدون إخطار .
* إرتكاب سلسلة من الأعمال الغير مقبولة خلال فترة قليلة من الزمن .
* الفشل فى اتباع قواعد الصحة والسلامة .
* أداء أعمال أخرى غير أعمال الشركة أثناء وقت العمل الرسمى .
* منع عامل آخر من أن يقوم بأعماله بطريقة فعالة .
* العمل فى مناطق غير مسموح بها .
* إتلاف ممتلكات الشركة .
* الفشل فى تقديم تقرير عن حادث أو واقعة خطيرة فى العمل .

المخالفات التأديبية الجوهرية Major disciplinary situations

تتوقف شدة الإجراء التأديبى فى هذه المواقف على الظروف المتاحة . وقد تكون المرحلة الأولى الفورية الوقف التأديبى أو الإنذار النهائى أو الإكتفاء بالإنذار المركز .

* المخالفات التى تستدعى الفصل الفورى إذا كان هناك ظروف مخففة جوهرية .
* الرفض المتعمد لتنفيذ التعليمات المشروعة .
* السلوك المخالف للنظام فى مواقع العمل .
* الإهمال الجسيم .
* استعمال مسلك تعسفى أو إستخدام لغة جارحة أو أخلاق سيئة .
* فقدان الثقة فى العامل ومخالفته لقواعد الأمن أو إفشاء الأسرار .

الفصل الفورى Summary dismissal

فيما يلى أمثلة للظروف التى ينظر إليها باعتبارها سوء سلوك جوهرى وخطير لدرجة تبرر الفصل الفورى . إذا قررت إستخدام هذه الأمثلة لشركتك فعليك أن تطوعها وتعدلها وتسجل نسخة منها فى وثائق الشركة . البنود الواردة بالبند الثانى أدناه يمكن أن ينظر إليها تحت هذا العنوان ، إذا كانت الظروف سيئة بصفة خاصة .

* حيازة أو استعمال ممتلكات أو نقود الشركة أو تخص عاملين آخرين أو عامة الناس . وليس لقيمة الممتلكات أوالنقود أثر على الإجراء التأديبى المتخذ ولكن قد تؤثر فى القرار حول رفع دعاوى قانونية .
* التزوير بما يشمله من حذف مقصود ، بسجلات الشركة أو فى إجراءاتها بما يترتب عليه فائدة مادية تعود على العامل مثل « الأرقام الخاصة بالمكافآت ، أرقام الأسابيع أو الشهور ، مطالبات المصروفات » .
* عدم القدرة ، وهذا أخطر ما يكون كنتيجة لتعاطى الكحول بكثرة أو المخدرات ، وحيازة المخدرات فى موقع العمل أو فى أوقات العمل .

* إتهامه أو القبض عليه فى جريمة خطيرة مما يؤثر على قدراته / قبوله فى أن يبقى على رأس العمل أو حيثما تقع الجريمة فى مواقع العمل .
* إستخدام العنف فى التعامل مع الآخرين أوالممتلكات ، أو تخريب أو سوء إستخدام المعدات أو الماكينات .
* إستخدام لغة فاحشة أو سلوك إجرامى ، أو عدم طاعة الرؤساء فى الأمور الكبيرة وبصفة خاصة أمام آخرين .
* المخالفات العمدية لقواعد الصحة والأمان ، وخاصة حيث يشمل ذلك التدخين فى الأماكن غير المرخص فيها حيث توجد مخاطر إشعال الحرائق .
* إفشاء أسرار موضوعات فى غاية السرية دون ترخيص .
* الإهمال الجسيم أو السلوك غير المسئول لدرجة كبيرة .
* عدم إتباع القواعد النظامية الواردة فى أى قانون سارى المفعول بالنسبة لتنوع الأعمال بالشركة مثل : قانون وكلاء العقارات : السرية فى حالة المحامين .. إلخ.
* حيازة الأسلحة غير المرخص لها .

شهادة الأسباب المكتوبة Written statement of reasons

إذا فصل العامل بعد خدمة ٢٦ أسبوع وطلب شهادة مكتوبة من صاحب العمل ، على الأخير أن يعطيه هذه الشهادة خلال ١٤ يوم ينص فيها على أسباب الفصل ، فإذا رفض هذا الطلب أو أعطى شهادة مزورة يحق للعامل رفع الأمر إلى المحكمة الصناعية . فإذا رأت المحكمة أن العامل على حق تحكم له بتعويض قدره مرتب أسبوعين .

عندما تكتب هذه الشهادة يجب أن تتأكد من أن الأسباب واضحة وصادقة . إن حق العامل فى شهادة صحيحة لأسباب الفصل تستقل تماماً عن حقه فى عدم الفصل التعسفى .

متى يمكن للعامل المطالبة بعدم عدالة الفصل « التعسفي » ؟

When can an employee claim unfair dismissal ?

يحق للعامل الذى يعتقد أنه فصل تعسفياً أن يقيم دعوى أمام المحكمة الصناعية .

العاملون ممن لهم هذا الحق Those eligible

* العامل الذى قضى فى خدمة الشركة سنتين على الأقل وبصفة مستمرة وعلى أساس وقت كامل .
* العامل الذى يعمل ١٦ ساعة أو أكثر فى الأسبوع أو عمل فى خدمة صاحب العمل بصفة مستمرة لمدة خمس سنوات كان يعمل خلالها ما بين ٨ و ١٦ ساعة فى الأسبوع .
* العامل الذى يصل سنه ٦٥ سنة « ٦٠ سنة للعاملة » أو أقل من السن المحدد للإحالة على المعاش بالنسبة لنوعية بعض الأعمال . وسوف يتحدد سن الإحالة بـ ٦٥ سنة بالنسبة للمرأة أسوة بالرجل فى المستقبل بعد أن يصدر قرار فى الموضوع المعروض من قبل مجلس اللوردات « وذلك باستثناء الأنشطة المتعلقة بخدمات الشرطة والحريق » .
* العامل الذى يطالب بالتعويض عن الفصل خلال ثلاثة أشهر . وفى حالات خاصة جداً ينظر إلى الطلب المتأخر .

يعتبر فصل العامل من العمل تعسفياً بصفة تلقائية فى الحالات التالية :

* فصل العاملة بسبب حملها أو لسبب يتعلق بهذا الحمل .
* فصل العامل لإتهامه فى جريمة بعد رد إعتباره طبقاً لقانون رد إعتبار المذنبين .

* فصل العامل لأسباب غير مسموح بها ، ويستخدم هذا التعبير لوصف حالات الفصل التى يتخذها صاحب العمل بسبب إنتماء العامل لنقابة عمالية أو الإشتراك فى أنشتطها .

أهم ما يميز أسباب الفصل غير المسموح به أن الشاكى لا يشترط أن يكون قد أدى مدة خدمة مستمرة تؤهله لذلك ، أو حتى يكون قد تقدم بشكوى بعد سن الإحالة على المعاش العادى .

وردت الحقوق المذكورة أعلاه فى عدة قوانين أصدرها البرلمان ولمعلومات أكثر تفصيلاً راجع قانون علاقات النقابات العمالية لسنة ١٩٧٤ ، وقانون حماية التوظيف لسنة ١٩٧٥ ، المعاد إصداره فى قانون حماية التوظيف الموحد لسنة ١٩٧٨ ، وقانونى التوظيف لسنة ١٩٨٠ ، ١٩٨٢ .

العاملون ممن ليس لهم هذا الحق Those excluded

العاملون المذكورون أدناه ليس لهم حق التقدم برفع دعوى إلى المحكمة العمالية :

* عمال أرصفة الميناء المسجلون .
* رئيس عضو مجموعة الملاحين فى قوارب الصيد حيث لا يتقاضون أجراً وإنما جزء من الأرباح أو من عوائد القارب الإجمالية .
* العاملون بعقود الذين يؤدون نشاطهم خارج بريطانيا العظمى .
* العاملون فى ظل عقود مدتها سنة أو أكثر والذين وافقوا كتابة على إستبعاد أية مطالبة بسبب الفصل التعسفى وحيث تنص هذه العقود على الفصل بإنتهاء مدتها المحددة دون أن تجدد [1] .

---

(١) فى ظل القوانين المصرية لا يعتبر هذا الإجراء فصلاً تعسفياً وإنما إنهاءاً طبيعياً للعقد المحدد المدة .

ما هى المحاكم الصناعية ؟ Industrial Tribunals

وهى المحاكم المختصة بالفصل فى المنازعات الخاصة بحقوق أفراد العاملين : الفصل التعسفى ، الفصل للزائدين ، التفرقة على أساس الجنس ، الحقوق المالية بسبب الأمومة ... إلخ ، وتشكل المحكمة من رئيس مؤهل تأهيلاً قانونياً وعضوين آخرين مختارين على أساس خبرتهما كصاحبى أعمال أو عضوى نقابة العمال . وتنعقد هذه المحاكم محلياً، وإجراءاتها غير رسمية نسبياً ولكن عليك أن تقدم الشهود والوثائق لإثبات قضيتك ، هذه المحاكم لا تطبق قواعد التحكيم ، ولكنها تطبق القانون .

يمكن لأى شخص أن يمثل الخصوم أمام المحاكم الصناعية ، وغالباً ما يمثل العاملين موظفو النقابات العمالية ، ويمكن أن يكون لك ممثلاً قانونياً متخصصاً إذا أردت، ولكن المساعدة القانونية ليست متوفرة ، لأن التكاليف لا ترد على الإطلاق كما أن العاملين ليس لديهم الدافع الكافى لمتابعة قضايا ضعيفة . ولو أن للعامل الحق فى رفع دعواه فى هذه المحاكم ففى الغالب يحق لصاحب العمل إثبات بطلان الإدعاء . إذا وجدت نفسك فى مثل هذا الموقف فينصح بالإتصال بـ " ACAS " .

محاكم التوظيف الإستئنافية Employment appeal tribunals

هذه محاكم خاصة ، فهى تنظر فى استئناف قرارات المحاكم الصناعية فى المسائل القانونية . تتكون المحكمة من قاض محكمة عليا وعضوين لهما خبرة صناعية . وحيث أن هذه المحكمة تبحث فقط المسائل القانونية فالنصيحة القانونية تصبح هامة للغاية ، ولكن التمثيل بواسطة المحامين ليس إلزامياً .

ما هى المسائل التى تنظرها المحاكم الصناعية ؟

What does the industrial tribunal consider ?

يهتم أعضاء هذه المحاكم بالسوابق والعدالة المتعلقة بالتوظيف ككل وليس لمجال صناعى واحد محدد . وعند النظر عما إذا كان الفصل عادلاً ، فعليها أولاً أن تقرر أن العامل قد سبق فصله فعلاً ، ويقع عبء مسئولية الفصل على العامل . يُعرف الفصل والمفصول كالتالى :

* إذا كان هناك ثمة عقد بين العامل وصاحب العمل ، ثم ينهيه صاحب العمل سواء بإخطار أو بدون إخطار .
* إذا إنتهت مدة العقد المحدد المدة دون أن يجدد .
* إذا كان من حق العامل إنهاء العلاقة التعاقدية « بالإستقالة » بإشعار أو بدونه وذلك بسبب ظروف تسبب فيها صاحب العمل بسلوكه مثل :

عندما يتصرف صاحب العمل تصرفاً يظهر منه أنه يرفض الإلتزام بعقد التوظيف ويُطلق على ذلك « الفصل المنظم » والذى يعنى أن صاحب العمل تصرف بشكل معين لإجبار العامل على الإستقالة .

تنظر المحاكم الصناعية إلى :

نواحى جوهرية The Substantive aspects

على سبيل المثال ، فى حالة عدم إحترام المواعيد ، على صاحب العمل أن يظهر أن أسباب الفصل كانت لهذا السبب السلوكى السيء « قد يكون ذلك صعباً » .

لايمكن لصاحب العمل الإستناد والإعتماد على سبب تافه للفصل . فيجب أن يظهر أن صاحب العمل كان عادلاً بالنسبة للعامل .

إجراءات تحفظية Procedural safeguards

الناحية الثانية التى تفحصها المحكمة الصناعية هى الإجراءات التحفظية والتى ترعرعت في المحاكم – حيث تتأكد عما إذا كان رئيس العمل قد تصرف تصرفاً معقولاً أم لا . وتعتبر مجموعة ACAS: التطبيقات التأديبية والإجراءات فى التوظيف من أهم نواحى الإجراءات المستعملة ، والتى تنص على أن للعامل الحق فى الإنذار « عادة الإنذار الشفهى الأول ثم الثانى المكتوب » وأن العامل له الحق فى أن يُستمع له فى القضية قبل الفصل وأن الفرد لديه القدرة على شرح تصرفاته ، وأن من حقه أيضاً التظلم فى القرار داخل الشركة .

ولا يعنى ذلك أن عدم إتباع الإجراءات التحفظية أن يصبح قرار الفصل غير عادل تلقائياً . ومع ذلك تضع المحكمة كثيراً من التأكيدات على أصحاب الأعمال للتصرف بموجبها .

وعليه فإن عمل المحكمة هو إختبار عدالة قرارات أصحاب الأعمال وتصرفاتهم . فى الماضى عندما كانت تثبت عدم عدالة الفصل ، لم يكن التعويض الممنوح للعاملين كبيراً . ولم يكن يعنى ذلك أن يتجاهل صاحب العمل القانون . يجب التذكر بأن آثار الفصل التعسفى فى قضية ما سيشعر بها العاملون داخل الشركة وأيضاً خارجها .

سلطات المحاكم الصناعية Powers of the industrial tribunals

بمجرد ما تكتشف المحكمة أن قرار الفصل كان تعسفياً يمكنها أن تعالج الموضوع بعدة أساليب . وتقع هذه المعالجة فى ثلاث مجموعات . إعادة العامل للوظيفة ، إعادة إستخدامه ، أو التعويض .

إعادة العامل للوظيفة أو إعادة إستخدامه Reinstatement or re-engagement

إعادة العامل للوظيفة يقصد بها أن يعامل العامل كما لم يصدر ضده قرار الفصل بأى حال من الأحوال . وهذا يشمل مرتباته ، أجازاته الرسمية ، إشتراكات المعاش.. إلخ ، قد يكون غير عملياً أن تعيد العامل إلى الوظيفة التى كان عليها قبل الفصل .

ولذلك يمكن للمحكمة أن تعيد إستخدام العامل ، أى تعيينه فى وظيفة أخرى فى الشركة بشرط أن تكون الوظيفة مناسبة ما لم يكن العامل قد اشترك جزئياً فى سبب الفصل . وعند إعادة الإستخدام يجب أن تكون الشروط متشابهة بقدر الإمكان من شروط الوظيفة السابقة . وطبيعى أن تأخذ المحكمة فى الإعتبار عما إذا كان العامل يريد أن يعاد إستخدامه ، وهل من العملى أن يعاد إلى وظيفته أو هل إشترك العامل فى أسباب فصله . فإذا حكمت المحكمة بإعادة العامل إلى وظيفته أو إعادة إستخدامه ورفض صاحب العمل تنفيذ ذلك ، ستضطر المحكمة بعد ذلك لتقدير تعويضاً له .

التعويض Compensation

وللتعويض ناحيتان التعويض الأساسى ومكافأة تعويضية ، فالأول عادة ما يكون مساوياً للتعويض القانونى الذى يمنح للعامل الزائد ، أى يقدر التعويض كما لو كان العامل أعتبر زائداً. ويؤخذ فى الإعتبار فقدان أمن الوظيفة . وأيضاً تضع المحكمة فى إعتبارها عما إذا كان العامل قد ساهم فى أسباب فصله .

المكافأة التعويضية تحدد لتعويض العامل عن الخسارة المادية التى تكبدها كنتيجة للفصل التعسفى وعند تقدير هذه المكافأة ستضع المحكمة فى إعتبارها أحد العوامل التالية :

* إذا كان هناك إحتمال للعامل أن يجد وظيفة جديدة أم لا .

* عما إذا كان هناك أية خسارة بالمرة « مثل توقف التوظيف » .

* خسارة محدودة فى المستقبل حيث يكون العامل سبق أن فصل فى وقت قريب .

اشكال اخرى من الفصل :

الفصل المنظم Constructive dismissal

إذا تصرف صاحب العمل بطريقة تجعل العامل يقدم إستقالته فهذا ما يعرف بالفصل المنظم . وإذا ثبت هذا الفصل يصبح صاحب العمل مسئولاً .

– أنماط السلوك التى تبرر طلب الإستقالة تتواجد عندما يحدث تغييراً فى الشروط والأوضاع المتفق عليها فى عقد العمل مثل التغيير فى المركز الوظيفى ، الأجور ، الفوائد ، ترتيبات العمل أو مكان العمل . فيبحث سلوك الطرفين عند تقييم الحالة وعما إذا كان تصرف صاحب العمل كان بالشكل الذى يعطى للعامل الحق للقول بأنه أضطر لذلك .

طبقاً لقانون حماية التوظيف « الموحد » لسنة ١٩٧٨ تدعم مركز صاحب العمل إلى حد ما بقرار يؤدى إلى أنه لكى يدعى العامل الفصل المنظم عليه أن يثبت خرقاً كبيراً لشروط العقد من جانب صاحب العمل ، مثال أن عاملاً عين فى شركة بناء ثم نقل إلى مقر مختلف ، فترك العمل وإدعى أنه فصل فصلاً منظماً لأن مكان عمله إختلف . وقد تأيد دفاعه على أساس أن هذا النقل لم يرد فى عقد التوظيف .

هذه القضايا تعرض فى المحاكم الصناعية .

الإستقالة المنظمة Constructive resignation

يمكن للعامل أن يتصرف بطريقة يفترض معها صاحب العمل إفتراضاً معقولاً بأنه إستقال بالرغم من أنه لم يتلق أية إستقالة رسمية منه . أيضاً لكى نكون بصدد استقاله منظمة يجب أن يكون هناك خرقاً لشروط العقد يظهر منه أن العامل لا يريد أن يستمر فى التزامه فى تنفيذ العقد مثال ذلك : الغياب غير المسموح به حيث يتكرر تغيبه عن العمل ، أو عدم تقديم أعذاراً مقبولة عن هذا التغيب . فبعد محاولات متكررة يتعذر معها على صاحب العمل الاتصال بالعامل ، يمكن لصاحب العمل الكتابة للعامل شارحاً له أنه فى حالة عدم الاتصال به حتى تاريخ معين فإنه سوف يفترض أن العامل قد استقال من الشركة .

(انظر النموذج فى الشكل ٦ – ٢)

هذه الحالات تنظر فى المحاكم الصناعية .

الفصل خطأ Wrongful dismissal

إذا فشل صاحب العمل فى ارسال الإخطار بالفصل كما هو منصوص عليه فى عقد التوظيف (أو تعويضاً عن الإخطار) يمكن للعامل أن يدعى الفصل الخاطئ أمام المحكمة العادية . وطبيعيا أن الإخطار الذى يطلب من صاحب العمل لابد وأن يكون على الأقل الحد الأدنى للمدة المنصوص عليها فى عقد التوظيف . والتعويض عن هذا الفصل يجب أن يصل إلى القدر الذى كان العامل يحصل عليه إذا لم يفصل خطأ ، ولكى يصبح العامل قادرا على الإدعاء بالفصل خطأ عليه أن يقضى خدمة تزيد على أربعة أسابيع مالم يرد خلاف ذلك فى عقد التوظيف .

ينصح بارسال هذا الخطاب بالبريد المسجل حتى يضمن استلام العامل .

عزيزى ....

حاولنا الاتصال بك فى مناسبات عديدة دون جدوى خلال الأسبوعين الماضيين لكى نعلم بأسباب عدم حضورك للعمل .

فنحن نهتم بمصلحتك كما يتضح . ومع ذلك وطالماً أنك لم تحاول الإتصال بنا فنحن نفترض أنك قررت عدم الاستمرار معنا فى العمل .

إذا لم يصلنا منك أى أخبار حتى يوم الأثنين ٣ أغسطس فإننا سنفترض أنك ترغب فى إنهاء عقدك اعتبارا من يوم الجمعة ١٧يوليو سنة ١٩٨٧ وهو آخر يوم عمل لك .

آسف لأننا توصلنا إلى هذا القرار . ومع ذلك فأنا متأكد أنك تقدر أن الموقف لا يمكن أن يستمر هكذا . إذا قررت أن تستقيل ، سأكون مسروراً إذا تم الاتصال بنا حتى يمكننا أن نتباحث فى الأسباب الداعية لاستقالتك .

منتظر الرد

المخلص

ر . جونز

المدير

الشكل ٦ – ٢ نموذج للخطاب للعامل الذى تغيب عن العمل

الفصل السابع

حفظ السجلات Keeping Records

☐ ملفات شئون الأفراد Personnel files ☐ دليل المراجع Reference book .

هناك العديد من السجلات التى ينبغى عليك الاحتفاظ بها قانونا بحيث تحوى معلومات عن الأجور والمرتبات ، أيام الغياب المدفوعة قانونا للمرض أو للأمومة ، وقد تحدثنا عن ذلك فى الفصل الثالث . ومع ذلك هناك نواحى أخرى من المعلومات يجب حفظها عن الأفراد العاملين .

ملفات شئون الأفراد Personnel files

عليك أن تعد ملف لكل عامل يحتوى على المعلومات الشخصية له . هذه الملفات يجب أن تحفظ فى جميع الأوقات فى أماكن مغلقة ، وعليك ألا تخرج أية معلومات خارج الشركة عن العاملين إلا بعد الموافقة المسبقة .

هناك طريقتان يمكن استخدامهما فى حفظ هذه الملفات : يدوية ، وبالكمبيوتر إذا استخدمت الكمبيوتر فلابد أن تتأكد أنك لا تتعارض مع قانون حماية المعلومات (انظر الفصل الثامن) .

المعلومات التى تحفظ عادة عن العاملين

Information normally held on employees

تتضمن التفصيلات : الاسم – العنوان – تاريخ الميلاد – الأبناء ، معلومات

تفصيلية لإمكانية الاتصال فى حالات الطوارئ ، طلب الاستخدام ، خطاب العرض ، الخطابات المتتابعة المكتوبة من وإلى العامل . رقم التأمين القومى ، تفصيلات الأجور والتغييرات فيها ، الأجازات الرسمية والمرضية .

هناك كثير من الشركات التى يمكن أن تشترى منها نماذج ملفات لشئون الموظفين لكى تحفظ فيها البيانات والتفصيلات . ومن الفطنة أن تحفظ فيها تفصيلات المدفوعات (الضريبة SMP ، SSP) على كروت منفصلة يمكن سحبها من الملف . بهذه الطريقة يصعب على المفتشين رؤية معلومات أخرى لا تخصهم وربما لا يجوز أن يكون لهم من الأساس حقا فى الإطلاع على ملف شئون الأفراد الذى ينبغى أن يُعامل معاملة سرية . إذا طلب منك أن تبين للمفتشين تفصيلات ما يدفع للعامل ، الأجور المدفوعة للغياب بسبب المرض ، أو الأمومة . يمكن سحبها من الملف . وهذا الإجراء يضمن السرية للمعلومات الأخرى الخاصة بالعامل .

دليل المراجعة Reference book

لقد أشرنا إلى عدد من الأوراق التى ينبغى أن تحفظ للرجوع إليها مثل السياسات والإجراءات المتبعة فى الشركة ، ولقد أبرزنا فى هذا الفصل أمثلة للعديد من الوثائق التى يمكنك إستعمالها وتطويعها لتناسب دليل المراجعة الخاص بك . ودليل المراجعة بالشركة لا يشترط أن يكون كتاباً منشوراً ، ولكن يمكن أن يكون عبارة عن ملف يحوى أوراقاً يمكن استبدالها وتحديثها عند الضرورة . هذا هو الدليل المثالى حيث تتغير السياسات أو يراد ادخال سياسات جديدة أو تعدل السياسات القائمة . وكمسودة لإطار محتويات الدليل قد وضعنا الأوراق التى ينبغى أن تكون موجودة فى الملف . هذا الملف يجب أن يكون فى متناول العاملين بناء على طلبهم أو يعرض من وقت لآخر بوضوح بحيث يمكن للعاملين الإشارة إليه عندما يحتاجون إلى ذلك . وهذا له أهمية خاصة فى حالة التظلمات والإجراءات التأديبية .

محتويات دليل المراجعة :

* حقوق الاجازات الرسمية / أجورها .
* حقوق الاجازات الرسمية / حسابها .
* إجراءات المرض والإصابات .
* إجراءات التظلمات والاستئناف .
* أمثلة لقواعد التأديب وأسباب الفصل .
* مدد الإخطارات .
* السرية وتضارب المصالح (عندما تكون مناسبة) .
* معلومات عامة .
* سيارات الشركة (عندما تكون مناسبة) .
* اجازة الأمومة .
* خدمات المحلفين .
* سياسات الصحة والسلامة .
* السياسات الخاصة بالنقابات العمالية (عندما تكون مناسبة) .
* قانون حماية المعلومات (عندما تكون مناسبة) .
* المساواة فى الفرص .

الفصل الثامن

المرشد فى قانون التوظيف

Guide to employment law

□ اختيار الأفراد للتوظيف □ تعويضات العاملين وساعات العمل □ الصحة والسلامة فى العمل □ معالجة المعلومات بالكمبيوتر □ علاقات العاملين □ إنهاء عقود العاملين □ نظرة على حقوق العاملين □ لماذا نؤمن ؟

فى هذا الفصل ستجد مراجعة مختصرة للكم الهائل من قواعد قانون التوظيف الذى يحيط بتوظيف العاملين . فمن الضرورى أن تفهم الآثار القانونية التى تترتب على توظيف الناس وأن تكون معلوماتك مستحدثة شاملة لكافة التغييرات التى تحدث فى القانون .

كثير من الشركات قد وضعت كتيبات لأصحاب الأعمال الخاصة بقانون التوظيف والتى يحدثونها باستمرار . وقد وضعت مؤسسة كورنر للنشر المحدودة مرجعاً مختصراً سهل الفهم ، وسمى مرجع كورنر لأصحاب الأعمال وننصحك باقتناء نسخة أو مرجعاً مشابهاً .

ومن أجل السهولة فى المراجعة قسم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام رئيسية : النواحى القانونية حول اختيار العاملين للتعيين ، النواحى القانونية لتوظيف الأفراد ، والنواحى المتعلقة بإنهاء عقود خدماتهم . ويلاحظ أن هناك تداخلا بين هذه النواحى الثلاث

وننوه هنا بأن الآثار القانونية المتعلقة بتوظيف الأفراد قد عولجت فى أماكن مختلفة من هذا الكتاب وعليك أن ترجع إلى الفصل المناسب ، إذا رغبت فى البحث فى ناحية معينة من نواحى الإدارة .

توظيف الأفراد Recruiting Staff

من هم الذين يمكنك توظيفهم ؟ Who can you recruit?

هناك نصوص خاصة بتوظيف الأشخاص من صغار السن والتى تنظم ساعات عملهم وسنهم عند التعيين فى بعض الوظائف . فضلا راجع قانون صغار السن لسنة ١٩٣٨ و ١٩٦٤ وقانون المصانع لسنة ١٩٦١.

صغار السن هم الذين تجاوزوا سن التعليم الإجبارى ولم يصلوا إلى سن الـ ١٨ ، وذلك بالنسبة للجنسين . فى إنجلترا وويلز يمكن للطلبة الذين يقع عيد ميلادهم السادس عشر بين ١ سبتمبر و٣١ يناير يمكن لهم أن يتركوا المدرسة فى نهاية الفصل الدراسى فى الربيع . أما الذين يقع عيد ميلادهم بين ١ فبراير و٣١ أعسطس يمكن أن يتركوا الدراسة يوم أو بعد يوم الجمعة السابق لاجازة البنوك الرسمية فى الربيع . وفى اسكتلندا ، يحدد رئيس الوزارة مواعيد ترك الدراسة .

يمكن توظيف الذين وصلوا السن النظامية للمعاش فى ظروف خاصة ، ومع ذلك قد يفقدوا حقوقا معينة فى الحماية (راجع قانون حماية التوظيف الموحد لسنة ١٩٧٨) وسيكون أصحاب الأعمال مسئولين عن اشتراكات ثانوية فى التأمين القومى .

إذا كنت بصدد أحد العاملين الزائدين ، عليك أن ترجع إلى قانون حماية التوظيف سابق الذكر بالنسبة لكيفية إدارة التوظيف خلال هذه الفترة وعليك أيضا أن تراجع قانون التفرقة على أساس الجنس لعام ١٩٧٥ ، وقانون العلاقات العنصرية لعام ١٩٧٦ .

المرشد لقانون التشغيل (العمل)



(الشكل ٨ - ١) نواحى التوظيف القانونية

هل يفرض عليك تعيين الأفراد المعوقين Disabled people

إذا كان عدد العاملين المعوقين لديك الآن أقل من ٣ ٪ فى شركتك ، عليك أن تراجع قوانين الأشخاص المعوقين لسنة ١٩٤٤ / سنة ١٩٥٨ ، إذا كنت توظف أقل من ٢٠ عاملا فإنه ليس عليك أى التزام قانونى .

ما هى حقوق المتقدمين للوظائف Job applicants

للمتقدمين للوظائف الحق فى ألا تفرق بينهم على أساس الجنس أو العنصر إذا أردت أن تسترسل فى هذا المجال ارجع إلى القوانين المتعلقة بذلك .

فإذا ما شعر المتقدم للوظيفة بالتفرقة خلال إجراءات الاختيار ، أو الإعلان أو المقابلة فمن حقه أن يلجأ إلى المحكمة الصناعية للتعويض خلال ثلاث أشهر من الواقعة . بناء عليه يجب الاحتفاظ بطلب الالتحاق وأسباب الاعتراض الواضحة لتوظيف المتقدم وذلك لمدة ثلاثة أشهر كحد أدنى حتى تتمكن من الرجوع للحالة عند اللزوم .

هل ينبغى عليك أن توظف المجرمين السابقين ؟ Ex-criminals

إذا قضى أحد الأفراد المدة المقررة فى السجن كعقوبة ليس عليه أن يعترف بالجريمة فى طلب الالتحاق أو فى المقابلة . من الناحية العملية لا يمكنك رفض توظيف الأفراد على أساس أنه خارج من السجن ولو أنه فى النهاية لا يمكن للمحكمة أن تجبرك على الارتباط بهؤلاء الأفراد . إذا ما واجهك مشاكل خطيرة فى هذا المجال قد تحتاج إلى أن ترجع إلى قانون رد اعتبار المجرمين لسنة ١٩٧٤

هل من الضرورى تحرير عقود توظيف ؟ Contracts of Employment?

يجب أن يكون هناك ثمة عقد سواء أكان مكتوباً أم لا بينك وبين العامل بمجرد ما

يوافق على بدء العمل . ويصبح العقد نافذا عندما يتفق على الشروط والأوضاع ، وعليه ينبغى تحرى الحيطة خلال المقابلة بألا تعد وتوافق على عناصر العقد التى لا يمكنك أن تقدمها فيما بعد . فإذا كانت هذه هى القضية فإنك تكون قد فسخت العقد .

ما هى المعلومات التى يجب أن تقدم كتابة ؟

What information has to be provided in writing?

أولئك الذين يعملون أكثر من ١٦ ساعة فى الأسبوع أو الذين يعملون أكثر من ثمانى ساعات فى الأسبوع لمدة خمس سنوات لهم الحق فى استلام الآتى خلال ثلاثة عشر أسبوعاً من دخول الخدمة .

* اسم صاحب العمل .
* مسمى الوظيفة .
* تاريخ بدء العمل .
* القدر المدفوع ، الأجور أثناء المرض ، المعاش (إذا انطبق) .
* ساعات العمل ، استحقاق الاجازات الرسمية .
* مدة الإخطارات .
* قواعد التأديب .
* طرق عرض المشاكل .

عليك أن تعطى العامل بيانا مفصلا بمرتب العامل مظهرا التالى :

* المبلغ الإجمالى .
* الخصومات المتغيرة (مثل ضريبة الدخل) .

* الخصومات الثابتة .
* صافى المرتب / الأجر .

ويمكن إضافة بنود إضافية إلى العقد حسب احتياجات الشركة مثل القيود التى توضع للحيلولة دون العمل مع المنافسين .

كيف يمكن تغيير العقود ؟ How can contracts be changed?

لابد من إخطار العامل كتابة إذا حدث أى تغيير فى أى جزء من العقد وذلك خلال شهر من تاريخ التغيير والعادة أن يتم التغيير فقط بموافقة العامل .

كيف يمكن توصيل المعلومات عن العقد ؟

How should contractual information be communicated

* بيان عن التفصيلات الشخصية الأساسية تعطى كتابة لكل عامل .
* خطابات التعيين للعاملين الجدد .
* وثائق الأجور ، ظروف العمل .. إلخ التى يرجع إليها والتى ينبغى أن تكون متاحة لجميع العاملين المنطبقة بشأنهم .

(انظر الفصل السابع)

ساعات العمل وتعويضات العاملين Paying people and hours of work

(انظر الفصل الرابع)

هل هناك أى متطلبات قانونية تؤثر على مقدار الأجر الذى تدفعه ؟

عموما فإن لك الحق فى تحديد المرتب ، ولو أنك إذا ارتبطت بنقابة عمالية فسيحتاج الأمر إلى الأخذ فى الاعتبار الاتفاقيات المحلية والقومية .

مجالس الأجور Wage councils

فى مجالس الأجور الصناعية يمكن أن يوقعوا عليك غرامة إذا لم تدفع الحد الأدنى للأجور المحددة لساعات العمل والعمل الإضافى أو المستحقة فى الاجازات الرسمية ، الافراد تحت سن ٢١ لا يخضعون لأنظمة مجالس الأجور .

المساواة فى الدفع Equal pay

عليك أن تدفع أجور متساوية للرجال والنساء الذين يقومون بأعمال مشابهة (نفس الوظيفة) « أو الأعمال ذات القيمة المتساوية » (الأعمال الملقاه على العاملين والتى تتساوى فيما يطلب منهم مثل الجهود والمهارة واتخاذ القرار) وقد تطلب منك المحكمة تعديل الموقف إذا كان هناك عدم مساواة وذلك بناء على شكوى العامل .

ما هى الخصومات الواجب استقطاعها؟ What deductions should be made?

يجب أن تخصم الضريبة من مصدر الدخل لجميع العاملين ، سيقدم مكتب الضريبة المحلى لك النصح بالمبلغ الذى ينبغى عليك دفعه . كما سيعطيك المجموعات القانونية الخاصة بالضرائب .

يجب عمل أشتراكات التأمين القومى ، درجة ١ لصاحب العمل ولكل عامل فى الشركة وتقديمها إلى مندوب الضرائب . ويمكن خصم الإشتراكات من أجور ومرتبات العاملين . إتصل بمصلحة الدخل DHSS لمعلومات أكثر تفصيلاً .

هل يجب أن تدفع الأجور للعاملين عند مرضهم ؟

Do you have to pay people when they are sick?

يوجد إلتزام قانونى لدفع أجور العاملين المرضى ويستحقون ذلك بشروط معينة . ولمعلومات أكثر أنظر الفصل الثالث .

هل يلزم أن تدفع أجور الغياب بسبب الأمومة ؟

أيضا أنظر إلى الفصل الثالث

إذا كانت المرأة عملت لديك أكثر من عامين (أو عملت مابين ٨، ١٦ساعة فى الأسبوع لمدة خمس سنوات) فهى تستحق الآتى :

* ٩٠٪ من مرتبها العادى لمدة الستة الأسابيع الغياب مخصوماً منه علاوة الأمومة ، يمكن أن تطالب ما دفع من صندوق الأمومة الحكومى .
* أرجعها إلى وظيفتها السابقة أو وظيفة مناسبة بديلة شرط أن تعطيك إخطار برغبتها فى ذلك قبل غيابها وتؤكد ذلك قبل عودتها بـ ٢١يوما .

يجب أن تكون الوظيفة مفتوحة لمدة ٢٩ أسبوعاً بعد الولادة إذا أرادت أن ترجع للعمل .

إذا كان لديك أقل من ٥ عاملين يمكنك أن تطالب قانونا بأنه ليس من المناسب أن تعود العاملة لعملها . يجب أن تعلم جميع العاملات بالتنظيمات الخاصة بأجازات الأمومة خلال وسائل الاتصالات المناسبة .

على أى أساس يمكن أن يطالب العاملون بالتغيب وقتا أثناء العمل :

* لزيارة العيادات الخاصة بفحص الجنين (مدفوعة)
* للبحث عن عمل إذا ما أعلن أنه زائد فى حالة ما إذا كان لديه خدمة مدتها سنتين على الأقل .
* الواجبات العامة (للعاملين الذين يشغلون وظائف عامة مثل أعضاء الهيئات المحلية أعضاء المحكمة الصناعية ، أعضاء بعض مرافق الصحة والتعليم والمياة والنهر ، خدمات المحلفين ... إلخ (أحياناً مدفوعة) .

* الحضور فى دورات تدريبية لمندوبى السلامة (مدفوعة) .
* تنفيذ واجبات نقابات العمال ، للنقابات المشترك فيها (غير مدفوعة) (مدفوعة للأعضاء العاملين الذين يعملون كموظفين فى النقابة) .

الصحة والسلامة فى العمل Health and safety at work

ما هى مسئوليتك الأساسية ؟

* إبلاغ السلطة المحلية التى تتبعها أو الرئيس التنفيذى للصحة والسلامة أنك توظف أفراد (سواء أكانوا يعملون فى مكتب أو محل أو مصنع) .
* إذا كنت توظف ٥ أو أكثر من خمسة أفراد عليك أن تضع سياسة أساسية تؤكد مسئولية الشركة المطلقة عن تأمين ظروف عمل صحية وأمنة شارحاً كيف تنفذ هذه السياسة عملياً . ويجب إبلاغ محتويات هذه السياسة بطريقة فعالة إلى جميع المعنيين .
* توفير أماكن عمل أمنة ومعدات أمنة فى حدود ما يمكنك تقديمه وحجم المخاطرات المحسوبة .
* إبلاغ العاملين بالترتيبات المنظمة المتعلقة بالإسعاف الأولى بما فى ذلك مواقع المعدات ، والتسهيلات المقدمة للأفراد .
* الإبقاء على عدد مناسب من الأفراد المدربين على الأسعافات الأولية إذا كان عدد العاملين لديك يفوق الخمسين فرداً . أما إذا قل العدد عن ذلك فيعين شخص لهذا الغرض ، الإحتفاظ بسجل خاص لتسجيل الحوادث فى العمل .
* إبلاغ العاملين بالمعلومات عن الاشياء المتعلقة بصحتهم وسلامتهم وتدريبهم على طرق العمل الأمنة .

* منح أوقات لمندوبى السلامة من العاملين لقضائها فى أمور السلامة .
* تكوين لجنة للسلامة لمناقشة أمور السلامة وتنفيذ التحسينات عليها إذا ما طلب ذلك مندوبين أو أكثر .
* إملاء النموذج F.2508 (يمكن الحصول عليه من مكتب صاحبة الجلالة للأدوات المكتبية) فى حالة عجز أحد العاملين لمدة ثلاث أيام متتالية أو أكثر نتيجة إصابة عمل وإرسال ذلك إلى الرئيس التنفيذى للصحة والسلامة خلال سبع أيام بما فيها الثلاث أيام المتتالية للغياب ولا تشمل اليوم الذى وقع فيه الحادث ، ولكن تشمل الأجازات الرسمية بما فيها أجازات نهاية الأسبوع .
* إبلاغ الرئيس التنفيذى للصحة والسلامة فور وقوع الحوادث الإصابات الخطيرة فى العمل كالموت وفقدان أحد الأطراف أو العين ... ألخ .

وللمفتشين سلطات واسعة لتطبيق تشريعات الصحة والسلامة وتطبيق عقوبات الغرامة والسجن لمن لا يقوم بتطبيق هذه التشريعات فضلا راجع قانون الصحة والسلامة فى العمل لسنة ١٩٧٤.

هل هناك استثناء خاص بالشركات الصغيرة ؟ Exceptions

كما أشرنا فيما سبق ، إذا كان لديك أقل من خمسة أفراد فأنت معفى من المطالبة بوضع سياسة مكتوبة .

إستخدام الكمبيوتر فى المعلومات Computerizing information

ماهى القيود ؟ Restrictions

فى ١٢ يوليو سنة ١٩٨٤ صدق على قانون حماية المعلومات وأرسل إلى سجل القوانين وهو أول عمل تشريعى فى المملكة المتحدة يطالب بأستخدام الكمبيوتر وهدفه

حماية المعلومات الخاصة بالأفراد وإرساء مجموعة من الطرق الموحدة لإستخدام هذه المعلومات . وينظم القانون إستعمال المعلومات المعالجة أتوماتيكياً عن الأفراد وشروط خدماتهم . ولهذا فلا يشمل القانون معالجة المعلومات عن الأفراد بالطرق اليدوية ، ولا يشمل المعلومات التى تتعلق بالشركات ذاتها.

على مستخدمى المعلومات أن يخضعوا لمبادئ معينة فيما يتعلق بالمعلومات الشخصية التى يحتفظون بها وذلك طبقا للقانون :

* يجب جمع المعلومات ومعالجتها بعدالة وبطريقة قانونية .
* يجب حفظ المعلومات من أجل أغراض محددة ومسجلة طبقا للقانون .
* تستخدم المعلومات فقط لأغراض التسجيل أولاعطائها لمستقبليها ممن لهم الحق (المسجلين) .
* لابد وأن تكون المعلومات كافية ومرتبطة بالأغراض التى أخذت بسببها .
* لابد وأن تكون المعلومات دقيقة ويتم تحديثها حيث ينبغى ذلك .
* لا يجب حفظ المعلومات لمدد أطول من اللازم للغرض المنصوص عليه .
* للأفراد حقوق معينة للإطلاع على المعلومات الخاصة بهم .
* هذه المعلومات ينبغى أن يكون لها أمناً مناسباً يحيط بها .

مستخدموا المعلومات يجب أن يسجلوا أنفسهم فى سجل حماية المعلومات مقابل إشتراكات ضئيلة . فأنت تعد من مستخدمى المعلومات إذا كنت تحتفظ بمعلومات شخصية على أى جهاز لتخزين المعلومات سواء أكان جهازاً لمعالجة الكلمات أو الكمبيوتر . بعض المعلومات مثل الرواتب معفية من القانون . عليك أن تتصل بسجل حماية المعلومات وذلك للحصول على مزيد من المعلومات الأكثر تفصيلاً حتى يمكن الحصول على نماذج التسجيل

ذات العلاقة وللتأكد إذا كنت معفياً . ولهذا أهمية حيوية لأن عدم مراعاة القانون يعتبر جريمة جنائية عقوبتها السجن لمرتكبيها .

إنهاء عقود العاملين Terminating Staff Contracts .

(أنظر أيضاً الفصل السادس)

يمكن لصاحب العمل أو العامل أن ينهى عقد العمل قانونا بإرسال الاخطار المطلوب فى الوقت المحدد . وإذا لم يستخدم العامل الاخطار فى مدته النظامية فهناك القليل الذى يمكن أن تفعله إزاء ذلك لأن علاجه لا يتم إلا عن طريق المحكمة ، الأمر الذى سيكون مكلفاً من الناحية العملية .

إذا لم ترسل الاخطار للعامل بالطريقة الصحيحة فيعد ذلك قرينة على أنك فصلته تعسفيا وللعامل الحق فى المطالبة بالتعويض عن طريق المحكمة .

ما هى الحقوق الوظيفية للعاملين لجزء من الوقت او العاملين المؤقتين ؟

للعاملين المؤقتين نفس حقوق العاملين الآخرين شرط أن يستوفوا المتطلبات القانونية الضرورية وأن يعملوا عدداً من الساعات المقررة كحد أدنى (أنظر للفصول ذات العلاقة) .

يستثنى من ذلك من يحل محل العاملات المتمتعات بأجازات الأمومة ، وكذلك العاملون الذين يحلون محل الآخرين الموقوفين لأسباب صحية .

العاملون لجزء من الوقت يستحقون معظم الحماية القانونية إذا :

* إذا كانوا يعملون ١٦ ساعة فى الأسبوع .
* إذا استمرت خدمتهم ٥ سنوات بصفة دائمة وعملوا على الأقل ٨ ساعات في الأسبوع .

ما هى مسئولياتى الرئيسية تجاه العمالة الزائدة ؟ Redundancy

(أنظر أيضاً الفصل السادس)

* إخطار مكتب العمالة الزائدة فى وزارة العمل قبل ٣٠ يوم على الأقل إذا أردت أن تعتبر ١٠ عاملين أو أكثر زائدين . فإذا زاد عددهم عن مائة ينبغى ابلاغ الوزير المختص قبل تسعين يوماً من الفصل .
* إعطاء بدل الزائدين للعاملين الذين قضوا سنتين على الأقل فى الخدمة وذلك حسب أعمارهم وطول مدة الخدمة .
* إعطاؤهم على الأقل يومين مدفوعى الأجر للغياب للبحث عن وظائف أخرى (شرط أن يكونوا قد أكملوا سنتين خدمة) .
* إذا كان ذلك ممكناً ، إعطاؤهم وظائف بديلة ولتجنب العمالة الزائدة الأجبارية .
* إعطاؤهم اخطارات عديدة بقدر الأمكان .
* إذا كنت مشتركاً فى إحدى النقابات العمالية ، ناقش إقتراحات العمالة الزائدة مع ممثل النقابة . إذا كان هناك عشرة أو أكثر من العاملين الذين سيصبحون زائدين فيجب إخطار النقابة بأشعار مدته ٣٠ يوماً . ويجب أن يتضمن الأخطار أسباب العمالة الزائدة ، وعدد وأوصاف الزائدين والطرق المقترحة للاختيار وطريقة ووقت الفصل .

هل هناك أية إستثناءات خاصة بالنسبة للعمالة الزائدة فى الشركة الصغيرة ؟

حيث يكون هناك أقل من ١٠ عاملين مرشحين بأن يكونوا عاملين زائدين فى مكان عمل واحد ليس هناك إلزام بإخطار وزارة العمل .

والشركات التى يعمل لديها أقل من عشرة أفراد لها الحق فى المطالبة بالتخفيض من وزارة العمل .

ما هى حقوق العاملين عند نقل الشركة أو إدماجها ؟ Transfered on merged ?

يحق للعاملين النقل تلقائيا بنفس شروط تعاقدهم دون أن يفقدوا الخدمة أو حقوقها الناشئة عنها .

ماهو الفصل ؟ Dismissal

(انظر أيضاً الفصل السادس)

يحدث الفصل عندما تنهى عقد العامل ، أو عندما تنتهى مدة العقد المحدد المدة ، أو عندما يأتى من جانبك تصرفا من شأنه أن يخالف مخالفة جسيمة لنص قانونى رئيسى بحيث لا يكون للعامل خيار إلا تقديم الاستقالة .

فالشخص الذى يشعر بأنه فصل تعسفيا يمكن أن يؤهل لرفع القضية للمحكمة الصناعية التى يمكنها أن تصدر حكما ضدك لدفع تعويضات أو إرجاع العامل ، ولو أن إرجاع العمل لعمله لايمكن أن يجبر به صاحب العمل .

متى يكون الفصل مباحا ؟

يتوقف ذلك إلى حد كبير على الظروف ، ولكن من الضرورى أن تُتبع الأجراءات التأديبية . فالفصل يجب أن يكون آخر إجراء .

ينبغى أن يكون الفصل لأحد الأسباب المحددة والتى تعتبر عادلة :

* العمالة الزائدة . عندما تستغنى الشركة عن العمل الذى يؤديه العامل بمعنى إلغاء الوظيفة وليس العامل .

* القصور فى المقدرة ، النقص فى المؤهلات المطلوبة ، صحة معتلة ، عادة ما تظهر هذه النواحى فى بداية التعيين عند ما يظهر جليا أن العامل لا يمكنه القيام بالعمل بسبب النقص فى المهارة أو بسبب صحته العقلية أو الجسمانية المعتلة .
* سوء السلوك – ويتوقف ذلك على ظروف كل حالة ، ولكن ما يلى عادة ما يكون له علاقة : عدم الكفاءة ، الاهمال ، عدم إطاعة الأوامر ، الاعتماد على عاملين أخرين ، السكر ، الشك فى أخلاق العامل .
* عدم إمكان العامل من الاستمرار فى العمل دون أن يخالف القانون مثال : عندما يوقف السائق عن القيادة بسبب جريمة القيادة وهو فى حالة السكر .
* بعض الأسباب الأخرى التى تقنع المحكمة الصناعية .

إذا فصلت أحداً وكان عضواً فى النقابة العمالية ، وبسبب قيامه بأنشطتها سيعتبر الفصل غير مشروع تلقائياً .

هل هناك اية استثناءات خاصة بالنسبة للفصل فى الشركة الصغيرة ؟

تأخذ المحكمة فى إعتبارها حجم الشركة والنواحى الإدارية فيها عندما تقرر عما إذا كان الفصل تعسفياً أم لا .

إذا لم يكن الاجراء عملياً فلن تكون ملزما بإرسال إنذارات مكتوبة أو تعطى حقاً فى التظلم ، أو تجرى تحقيقاً شاملاً .

يضاف إلى ذلك :

* لن تطالب بإجراءات رسمية عندما يفصل بسبب الصحة المعتلة .
* المحاكم غالبا ما تعتقد أن الشركات الصغيرة لها حق فى أن تتوقع درجه عاليه من السلوك وأنه يجب السماح لها بمرونه معقولة بأن تضع عقود عمل مختلفة .

من له حق رفع الدعوى فى المحكمة الصناعية ؟

Who qualifies to take the case to an industrial tribunal ?

* الأفراد الذين واجهوا تفرقة على أساس من الجنس أو العنصر . لا توجد خدمة مؤهلة لرفع الدعوى إذا حدثت التفرقة على هذه الأسس . أيضا الذين لم يعينوا بعد يتمتعون بهذا الحق .

* فصل المرأة بسبب الحمل فقط . أيضاً لا يتطلب ذلك خدمة مؤهلة .

* العاملون الذين ظلوا فى الخدمة سنتين أو أكثر أمر العاملون لجزء من الوقت بشرط قيامهم بالعمل ١٦ ساعة أو أكثر فى الاسبوع لمدة خمس سنوات أو أكثر.

فى حالة ما إذا كان عدد العاملين بالشركة أقل من عشرين عاملاً واستمر الوضع على ذلك لمدة سنتين (أو خمسة سنوات) فلن يكون للفرد الحق فى رفع الدعوى لدى المحكمة الصناعية . الشكل ٨-٢ يعطيك مرجعاً سهلاً لحقوق العامل .

حقوق العاملين خلال نظرة سريعة Employee rights at a glance

	العاملون الذين يشتغلون ٨ساعات أو اقل في الاسبوع	العاملون الذين يشتغلون من ٨-١٥ ساعة في الأسبوع	العاملون الذين يستعملون أكثر ١٦ ساعة في الأسبوع
لا يجوز التفرقة بينهم على أساس من الجنس أو الزواج		/	/
لا يجوز التفرقة بينهم على أساس من العنصر	/	/	/
لا يمكن أن يكون ضحية لمباشرته أنشطة النقابات	/	/	/
صيغة عقود التوظيف خلال ١٣ أسبوعا خدمة	/	-	/
إعطاء وقت للمساهمة فى الواجبات العامة	-	-	/
بيان محدد فيه بنود الأجور والفوائد	-	-	/
إعطاء وقتا كموظف فى النقابة العمالية المستقلة	-	-	/
إعطاء وقت كموظف للمساهمة فى أنشطة النقابات	-	-	/
العمالية المستقلة	-		/
إعطاء وقت لأداء أعمالا كممثل للسلامة		-	/
الحد الادنى لمدة الإخطار	-	٥ سنوات	شهر
ضمان المدفوعات	-	٥ سنوات	شهر
دفع المرتبات أثناء الإيقاف للمرض	-	٥ سنوات	شهر
لا يخضع للفصل التعسفى	-	٥ سنوات	٢ سنة
لا تفصل بسبب الحمل	-	٥ سنوات	٢ سنة
صيغة مكتوبة لأسباب الفصل	-	٦ أشهر	٦ أشهر
الأجور بسبب الأمومة المعدل المنخفض	٦ أشهر	٥ سنوات	٢٦ أسبوع
الأجور بسبب الأمومة المعدل المرتفع	-	٥ سنوات	٢ سنة
إجازة الأمومة بعد العودة للعمل	-	٥ سنوات	٢ سنة
أجور العمالة الزائدة	-	٢ سنة	٢ سنة

الشهر = شهر كما يرد فى التقويم

السنة = ١٢ شهر كما ترد فى التقويم

الشكل ٨ -٢ حقوق العاملين خلال نظرة سريعة

لماذا الاشتراك فى التأمين ؟ Why take out insurance ?

هناك سببان رئيسيان لكى تشترك فى التأمين : الأولى هو مطلب قانونى ، والثانى يمكن وصفه بأنه « راحة الفكر » فإذا لم تكن مؤمنا عليك وحدثت كارثة فقد تعنى فقدان وظيفتك ، مهما كان وضعك الوظيفى وأهميتك وفى بعض الأحوال قد تفقد منزلك لكى تدفع تعويضات . يجب أن تؤمن على منزلك ومحتوياته إذا كنت تزاول نشاطك فيه ، حيث أن التغطية التأمينية التى يمكن أن تحصل عليها هى بوليصة تأمين منزلى ولا تنطبق على إدارة أعمالك . ولذلك يجب أن تتأكد فى هذا الموقف أنك تشترك فى بوليصة تجارية .

ما يجب أن تؤمن عليه قانونا ؟ insure legally

مسئولية صاحب العمل :

طبقا لقانون التأمين الإجبارى لسنة ٦٩ فإن أصحاب الأعمال جميعهم يجب أن يأمنوا ضد الإصابات الشخصية ، والأمراض التى يعانى منها العاملون أو التى تحدث أثناء أداء العمل . والتأمين يجب أن يتم بموجب وثيقة تأمين مقبولة لدى إحدى شركات التأمين . وتصدر شهادة للتأمين لصالح جميع العاملين وعلى أن تعلق صورة منها فى كل مكان من أماكن العمل (انظر الشكل ٨ – ٣) ويجب ألا يقل مبلغ التأمين عن ٢ مليون جنيه استرلينى بالنسبة للمطالبة الواحدة . وفى كثير من الحالات تعطى هذه الوثائق تغطية غير محدودة .

إن أى عامل أو شخص إستُخدم أو عين بموجب عقد خدمة ، أو فى خدمة حرفية مع صاحب العمل سواء أكان أداء العمل يدويا أو كتابيا أو غير ذلك وسواء أكان العقد صريحاً أو ضمناً ، شفهياً أو كتابياً فإنه يغطى المتطلبات القانونية . هؤلاء الأفراد التالى ذكرهم لا يخضعون للتأمين :

* العامل القريب لك (صاحب العمل) مثل الزوج ، الزوجة ، الأب ، الأم ، الجد ، الجد للأب ، زوج الأم ، زوجة الأب ، الابن ، البنت ، الحفيد ، الحفيدة ، الابن بالتبنى ، البنت بالتبنى ، الأخ ، الأخت ، الأخ غير الشقيق ، الأخت غيرالشقيقة.
* الشخص الذى يستخدم فى منزل مثل المربية ، البستانى .
* العامل الذى لا يقيم عادة فى المملكة المتحدة ، والذى يعمل لك أقل من ١٤ يوماً .

يمكن اعفاؤك من المتطلبات القانونية للتأمين طبقا للقانون إذا كان لديك أحد من هذه المجموعات :

١ - السلطات المحلية .
٢ - اللجان أو مجالس الإدارات التى تشتمل على أعضاء ممثلين لسلطة محلية .
٣ - سلطات الشرطة .
٤ - الصناعات المؤممة .
٥ - أطقم السفن والأرصفة إذا كانوا مؤمناً عليهم فى جمعية التأمين التبادلية لأصحاب السفن .
٦ - بعض الجهات التى تمولها أموال عامة .

لا توجد أى استثناءات أخرى . وتصل قيمة الغرامة لمخالفة القانون إلى ١٠٠٠ جنيه استرلينى ، وحتى ٤٠٠ جنيه استرلينى فى حالة عدم تعليق الشهادة أو إذا لم يتم تقديمها بناء على طلب الرئيس التنفيذى للصحة والسلامة .

يجب التنبيه هنا بأنه يجب الحرص عندما يعمل أفراد لا يوصفون بأنهم عاملون لديك فى مواقع العمل . قد يشمل هؤلاء المقاولون وخبراء التدريب .

شهادة تأمين تغطى مسئولية صاحب الأعمال

(تعلق صورة أو صور من هذه الشهادة فى كل مكان من أماكن العمل حيث يستخدم صاحب الوثيقة أشخاصاً تغطيهم البوليصة) .

بوليصة رقم:

١ – اسم صاحب البوليصة .

٢ – تاريخ بدء التأمين .

٣ – تاريخ انتهاء البوليصة .

نشهد بأن البوليصة المتعلقة بها هذه الشهادة تغطى متطلبات القانون واجب التطبيق فى بريطانيا العظمى ، ايرلندا الشمالية ، جزيرة الرجل ، جزيرة جيرسى ، جزيرة جيرنس ، وجزيرة الديرنى أو المنشآت البعيدة عن الشاطئ فى المياه الإقليمية حول بريطانيا العظمى .

(شركات التأمين المرخصة)

بالنيابة عن مجلس الإدارة

الشكل ٨–٣ شهادة صاحب العمل بالمسئولية التأمينية مبيناً المعلومات المفروض أن تعرض

فى هذه الأحوال يجب أن تتأكد من أن الشخص المسئول عن سلامتهم قد إشترى لهم تأمينا نيابة عنهم . وكلما كان ذلك ممكنا يجب أن تطلب ذلك كتابة حتى تقلل من احتمال مسئوليتك عن هؤلاء الافراد .

التأمين على السيارات Motor insurance

إذا كانت شركتك تمتلك سيارات تأكد من أن التأمين يغطى إستخدامات الشركة

لهذه السيارات ولذا فانك ملزم طبقا لقانون الطرق وحركة المرور أن يكون لديك تأمين إجبارى لكى يدفع منه التعويض عند ثبوت مسئوليتك عن أى حادث إصابة تسببت فيه إحدى سياراتك لآخرين بما فى ذلك المسافرون على السيارة وكحد أدنى يجب أن يكون لديك تغطية الطرف الثالث. (وإذا لم تذكر لشركة التأمين أن السيارات تستعمل لأغراض العمل فقد يعنى ذلك أنها لن تدفع التعويض إذا تعرضت لحادث . يجب أن تتأكد بأن كل العاملين لديك الذين يستخدمون السيارات مؤمن عليهم فى بوليصة التأمين .

المعدات Equipment

ينبغى فحص بعض المعدات (مثل قوارب الضغط — بكرات الرفع والمصاعد) على فترات منتظمة كمطلب قانونى للتأكد من أنها آمنه لاستخدام العاملين . يمكنك أن تدمج عقد الصيانة ببوليصة التأمين لكى تغطى مخاطر الانفجارات وتعويض الحوادث وتوقف الآلات عن العمل . هذه ليست مطالب قانونية ومع ذلك يمكن للعاملين النظر اليها على أنك تتبع مبدأ « مدخل العناية » تجاه مصالحهم عن طريق التأمين فى حالة الحوادث فأنهم سيتقاضون تعويضا يفوق الحد الأدنى الاساسى .

ما هى أنواع التأمين التى ينصح بها ؟

المسئولية القانونية العامة Public Liability

يوصى بإجراء هذا التأمين بالرغم من أنه ليس مطلباً قانونياً ، وينطبق هذا التأمين مهما كانت الشركة صغيرة فمثلا ماذا يحدث إذا وظفت كهربائيا لأصلاح الكهرباء الخاصة بأحد عملائك ، ثم يصعق هذا العميل بعد ذلك أو يموت بسبب الخطأ فى الأصلاح ؟ إن النقطة الأساسية فى التأمين ضد المسئولية العامة أنه يغطى المسئولية القانونية تجاه أى شخص إذا ما تسببت أنت أو أحد العاملين لديك فى خسارة أو جرح نتج عن حادث .

مخاطر المهنة Professional indemnity

إذا كنت تقدم خدمات فلابد أن تفكر فى أن تشترى بوليصة تأمين ضد مخاطر المهنة لنفسك وللعاملين لديك . الأطباء والمحامون والمحاسبون - وغيرهم يؤمنون ضد المخاطر تلقائيا لحمايتهم من أى مطالبات فى حالة ما إذا كانت نصيحتهم أو عملهم شابه الخطأ أو عدم الدقة أو كان مؤذيا لعملائهم ، مثل هذا التأمين عادة ما يوفر لك أتعاب المحامين وأى تعويضات يحكم بها ضدك أو ضد أى من العاملين لديك . هذا النوع من التأمين باهظ الثمن حيث تزداد المطالبات كل عام . عليك إذن أن تدرس هذا البديل بدقة إذا كنت فى ميدان مشروعات الخدمات .

تأمين الرجل الرئيسى "Key man" insurance

ويؤخذ هذا التأمين لصالح فرد واحد ، مثلا يمكن أن تؤمن على نفسك باعتبارك صاحب الشركة أو تؤمن على الشخص الرئيسى فى مجموعة العمل لديك ، هذه البوليصة تخول دفع مبلغاً مقطوعاً من المال إلى الشركة فى حالة وفاة المدير / الرئيسى من ذوى الأهمية الحيوية .

كصاحب شركة صغيرة فإنه يفترض فورا أنك فى حاجة إلى بوليصة تأمين «الرجل الرئيس » ومع ذلك عليك أن تدرس الأتى قبل أن تشترى البوليصة ، أن تقارن تكاليف الأقساط مع المكاسب الفعلية المحصلة من النشاط نفسه إسأل نفسك عما إذا كان التعويض الاجمالى المدفوع للشركة فى حالة وفاة الرجل الرئيس سيساعد فى الإستمرار فى النشاط ؟ هل من الممكن - على سبيل المثال أن تستمر فى العمل كبيت أزياء بدون رئيس للمصممين ؟ إذا لم يستفد المشروع من البوليصة فى المدة الطويلة فقد يكون من المناسب ألا تمتلك هذه البوليصة .

التأمين الصحى الدائم Permanent health insurance

يمكن تضمين جميع العاملين بهذا النوع من التأمين لتأمينهم ضد المرض والحوادث ولحماية أجورهم ومرتباتهم خلال هذه الأوقات . لهذا النظام ميزة للمشروع الصغير بصفة خاصة ، حيث أن غياب أحد أعضاء الفريق لمدد طويلة قد يعنى الاضطرار لدفع مرتب مرتين من أجل تغطية المتغيب بما يترتب عليه من مشاكل مالية للمشروع .

فى الشركات الصغيرة حيث توجد علاقات العمل القريبة مع العاملين ستشعر بأنك ملزم أدبياً بالاستمرار فى دفع الأجور ، فإذا اشتريت بوليصة تأمين على الصحة يمكن أن يضمن ذلك دفع أجور العاملين المرضى لمدد طويلة من الغياب (بالاضافة إلى مستحقاتهم النظامية للأجور المدفوعة للغياب بسبب المرض) دون الرجوع بالمبالغ المالية على الشركة الصغيرة . ويمكن النظر الى ذلك باعتباره ميزة إضافية للعاملين وتعطى أماناً أكثر لهم .

التأمين على الصحة الخاص Private health insurance

كثير من الشركات تقدم الآن للعاملين والادارة العليا فيها تأميناً خاصاً لهم وأحياناً يشمل أفراد أسرهم وذلك لدى شركة PPP, Bupa أو شركات مثلها . هذه الميزة تُفرض عليها ضرائب . وهى مفيدة لأنها توفر الراحة للعاملين لديك وذويهم .

فائدة هذا البرنامج للشركة يمكن أن نلمسه فى العناية الصحية المتوفرة فى حالات الطوارىء ، كما هى فى الأمراض الروتينية دون عناء من الشركة .كما يؤكد هذا التأمين أن العاملين سيتلقون علاجهم الفورى – الذى يمكنهم من العودة إلى أعمالهم فى أقصر مدة ممكنه بعد أن يتلقوا علاجا فعالاً . تكاليف هذا التأمين عالية فى الغالب إلا أنه ينظر إليه من جانب العاملين كفائدة زائدة . غالباً ما يعطى لنظم العلاج الجماعى تخفيضاً فى الأسعار .

سرقات العاملين / ضمان خيانة الأمانة

Theft by employees / Fidelity guarantee

بالاضافة إلى التأمين العام ضد السرقة . يمكنك إضافة قسط صغير (وهو أن تغطى ضد السرقة التى يرتكبها بعض العاملين لديك) . قد تحتاج إلى أن تكون قادرا على إثبات أن لديك أجهزة أمن قوية حتى يمكنك الحصول على هذا التأمين على فرض معرفتك الجيدة عن فريق العمل التابع لك إلا أن هذا النوع من التأمين جدير بالتفكير فيه .

من أين أشترى بوليصة التأمين ؟ Where do I buy insurance ?

سوف تحتاج فى الغالب خدمات سمسار تأمين . وعليك أن تتأكد بأنه مسجل لدى مجلس سجل سماسرة التأمين ، حيث يتطلب منهم هذا المجلس أن يسلكوا سلوكاً يتفق وقواعد المهنة . يمكن للسماسرة التعامل مع العديد من أنواع التأمين من الناحية النظرية ، ولكن من الناحية العملية فإن كثيرا منهم يتجهون الى التعامل مع قليل من المصادر الرئيسية . لذلك فإنه من الأفضل أن تحصل على عروض من ثلاث سماسرة وتدرس هذه العروض قبل أن تتعاقد على بوليصة التأمين . يدفع لهؤلاء السماسرة عمولة عن مبيعات التأمين ولذلك لا يجب أن يقاضوك بمصروفات الترتيبات التى يقومون بها . تحقق بعناية مقدما من أنه ليس هناك ما يدفع من مصروفات إضافية .

Employing & Managing people

By : Karen Lanz

هـذا الكتاب

كيف تختار العاملين وتديرهم وتحفزهم ؟

هل تشرع فى إختيار أفراد للعمل لديك ؟
هل سبق أن فكرت فى مسئولياتك الجديدة ومهاراتك فى إدارة الناس ؟
هل يمكنك التغاضى وتحمل خسارة عدم حصولك على أفضل ما يمكن أن يعطيه العاملون لديك ؟
إن هذا الكتاب يعتبر دليلاً عملياً ينير لك الطريق فى مناجم قوانين التوظيف وعلاقات العاملين ويكشف لك الطريقة عن كيفية إنشاء فريق ذى فاعلية .
وستكتشف منه أساليب عملية لطرق الاختيار ، التحفيز والإدارة حتى يتسنى لشركتك وللعاملين لديك الاستفادة الكاملة .

دليل ناتويست للأعمال

أن مصادر وخبرة الناتويست ، البنك الرائد للمشروعات الصغيرة ، وبتمان الرائد فى النشر الإدارى فى المملكة المتحدة إجتمعاً فى إصدار هذا الكتاب من أجل الراغبين فى إنشاء مشروعاتهم الصغيرة أو لهؤلاء الذين هم فعلاً فى العمل .
كل عنوان ورد فى هذا الدليل يعطيك نصيحة عملية ، سهلة الاتباع مع سرد للأمثلة وقوائم للمراجعة . وكتب هذا الدليل بأسلوب يمكن فهمه من أؤلئك المستجدين فى ميدان الأعمال .

الناشــر



دار الفجر للنشر والتوزيع
٥ شارع التيسير – عمارة إيموبيليا الأهرام
نهاية شارع الملك فيصل – الجيزة – مصر
تليفون / فاكس ٣٨٣١٩٧٢